

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Analýza spokojenosti pracovníků ve společnosti ŽPSV a.s.
Analysis of Employee Satisfaction in the Company ŽPSV Plc.

Student: Bc. Adéla Zápařková
Vedoucí diplomové práce: Ing. Josef Kašík, Ph.D.

Ostrava 2013

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Adéla Zápařková**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Specializace: 00 Ekonomika podniku
Téma: **Analýza spokojenosti pracovníků ve společnosti ŽPSV a.s.**
Analysis of Employee Satisfaction in the Company ŽPSV Plc.

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska pracovní spokojenosti
 3. Představení společnosti ŽPSV a.s.
 4. Analýza spokojenosti pracovníků ve společnosti ŽPSV a.s.
 5. Shrnutí výsledků a formulace návrhů a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
KOLLÁRIK, T., E. LETOVANCOVÁ a J. VÝROST. *Psychológia práce a organizácie*. Bratislava: Univerzita Komenského, 2011. ISBN 978-80-223-3078-7.

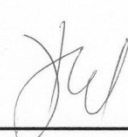
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Josef Kašík, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013
Datum odevzdání: 25.04.2014




Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 24. 4. 2014

.....*Adéla Zápařková*.....

Bc. Adéla Zápařková

Poděkování

Děkuji vedoucímu diplomové práce Ing. Josefu Kašíkovi, Ph.D. za ochotu při konzultacích a poskytování odborné pomoci, cenných rad a připomínek během zpracování diplomové práce.

Dále bych ráda poděkovala generálnímu řediteli společnosti ŽPSV a.s. panu Ing. Janu Spěvákovi za vstřícný přístup a všem spolupracujícím pracovníkům ve výrobním závodě společnosti ŽPSV a.s. v Uherském Ostrohu.

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoretická východiska pracovní spokojenosti.....	6
2.1	Pracovní spokojenost.....	6
2.1.1	Vymezení pojmu pracovní spokojenost	6
2.1.2	Vztah pracovní spokojenosti a pracovního chování.....	8
2.1.3	Pracovní spokojenost a motivace	11
2.1.4	Pracovní nespokojenost a její faktory	13
2.2	Teorie pracovní spokojenosti.....	15
2.2.1	Jednofaktorové teorie pracovní spokojenosti	16
2.2.2	Dvoufaktorová teorie pracovní spokojenosti	18
2.3	Faktory pracovní spokojenosti.....	21
2.3.1	Vnitřní faktory pracovní spokojenosti.....	21
2.3.2	Vnější faktory pracovní spokojenosti.....	24
2.4	Měření pracovní spokojenosti	28
2.4.1	Příprava na měření pracovní spokojenosti	28
2.4.2	Postup měření pracovní spokojenosti.....	29
2.4.3	Metody měření pracovní spokojenosti	29
2.4.4	Výstupy měření pracovní spokojenosti	34
3	Představení společnosti ŽPSV a.s.	37
4	Analýza spokojenosti pracovníků ve společnosti ŽPSV a.s.....	40
4.1	Nestandardizovaný rozhovor	40
4.2	Dotazníkové šetření	45
4.2.1	Vyhodnocení otázek s možností stanovení průměrné známky	65
4.2.2	Vyhodnocení stavu celkové pracovní spokojenosti za poslední 3 měsíce z hlediska věku pracovníků	67

4.2.3	Vyhodnocení stavu celkové pracovní spokojenosti za poslední 3 měsíce z hlediska délky zaměstnání ve společnosti	71
4.3	Porovnání výsledků nestandardizovaného rozhovoru a dotazníkového šetření	75
5	Shrnutí výsledků a formulace návrhů a doporučení.....	77
6	Závěr.....	83
	Seznam použité literatury.....	85
	Seznam zkratk	87
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	

1 Úvod

Společnosti usilující o výkonnost, kvalitu a zisky nemohou v dnešní době očekávat, že dosáhnou těchto cílů s nespokojenými pracovníky. Pracovní spokojenost patří k rozhodujícím skutečnostem, které mají vliv na postoj pracovníků k práci i k podniku a spolu s pracovní výkonností zaujímá dominantní postavení v cílovém zaměření podniku, pracovních skupin i jednotlivých pracovníků.

Dosažení plné pracovní spokojenosti je zpravidla nemožné, ale tomuto stavu se lze přiblížit vytvářením optimálních podmínek pro činnost pracovníků. Tyto optimální podmínky může společnost vytvářet a ovlivňovat pomocí vnitroorganizačních faktorů, které se týkají samotné pracovní činnosti (např. obsah a charakter práce) a podmínek a okolností práce (např. pracovní perspektivy, odměňování pracovníků, styl řízení, spolupracovníci, organizace práce, podmínky práce, péče o pracovníky a interní komunikace a informovanost ve společnosti) a prostřednictvím jejich působení se formuje vztah a postoj pracovníků k práci.

Zájmem každé ambiciózní společnosti by proto měl být aktivní přístup ke zjišťování úrovně pracovní spokojenosti a k nalezení nejlepších řešení k odstranění zjištěných nedostatků a ke zlepšení stavu pracovní spokojenosti.

Cílem diplomové práce je analyzovat pracovní spokojenost pracovníků ve výrobním závodě společnosti ŽPSV a.s. v Uherském Ostrohu a formulovat návrhy a doporučení ke zvýšení pracovní spokojenosti a k odstranění případných nedostatků.

Práce je rozdělena na dvě stěžejní části. První část je věnována teoretickým východiskům problematiky pracovní spokojenosti a je zaměřena na pracovní spokojenost, teorie pracovní spokojenosti, faktory pracovní spokojenosti a měření pracovní spokojenosti. Druhá část je věnována praktické aplikaci problematiky pracovní spokojenosti a je zaměřena na představení společnosti ŽPSV a.s., nestandardizovaný rozhovor a analýzu pracovní spokojenosti pracovníků ve výrobním závodě společnosti ŽPSV a.s. v Uherském Ostrohu prostřednictvím dotazníkového šetření. Výsledky dotazníkového šetření jsou shrnuty a jsou formulovány návrhy a doporučení ke zvýšení pracovní spokojenosti a k odstranění případných nedostatků.

2 Teoretická východiska pracovní spokojenosti

2.1 Pracovní spokojenost

2.1.1 Vymezení pojmu pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost představuje psychologickou kategorii, která vyjadřuje stránku psychologického vyrovnání se pracovníků s prací, jejími znaky a charakteristikami. Jde o složitý, individuálně variabilní a široce zaměřený univerzální fenomén práce, který je v teorii i praxi v oblasti psychologie práce a podniku často sledován – důvodem je skutečnost, že pracovní spokojenost spolu s pracovní výkonností zaujímá dominantní postavení v cílovém zaměření podniku, pracovních skupin i jednotlivých pracovníků. [10]

Definice pracovní spokojenosti

Pracovní spokojenost představuje komplexní reakci jednotlivce na subjektivně vnímané a prožívané souvislosti jeho pracovního působení. Jedná se o výsledek hodnocení podmínek a okolností práce, který je ovlivněn osobnostními charakteristikami pracovníka a jeho individuálními preferencemi a který má vliv na utváření pracovních postojů. [9]

Význam pojmu pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost jako pojem může mít následující významy:

- a. Pracovní spokojenost jako subjektivní vyjádření ke kvalitě péče o pracovníka – vztahuje se k pracovním podmínkám a vyjadřuje úroveň péče o pracovníka.
- b. Pracovní spokojenost jako pocit vnitřního uspokojení z pracovní činnosti – vztahuje se k prožitku aktivního naplnění pracovníka z vykonávané pracovní činnosti a vyjadřuje mobilizaci pracovních sil.
- c. Pracovní spokojenost jako nízká úroveň nároků na pracovní činnost – vztahuje se k pasivnímu sebeuspokojení pracovníka z pracovní činnosti a vyjadřuje demobilizaci pracovních sil. [13]

Charakteristiky a znaky pracovní spokojenosti

Jedná se o odlišnosti vyjadřující různý rozsah pracovní spokojenosti, které jsou důležité z hlediska poznání spokojenosti pracovníků a z hlediska výzkumu a řešení praktických úkolů.

Mezi charakteristiky a znaky pracovní spokojenosti lze řadit:

- Celkovou pracovní spokojenost – vyjadřuje obecnou míru spokojenosti pracovníků ve vztahu k vykonávané pracovní činnosti.
- Dílčí pracovní spokojenost – vyjadřuje vztah pracovníků k jednotlivým faktorům ovlivňujících v různém rozsahu pracovní činnost. Soubor dílčích pracovních spokojeností se v individuálním hierarchickém uspořádání projevuje v celkové pracovní spokojenosti.
- Intenzitu pracovní spokojenosti – vyjadřuje intenzitu prožitku spokojenosti pracovníků, která se může pohybovat od maximální pracovní spokojenosti k maximální pracovní nespokojenosti.
- Stálost pracovní spokojenosti – vyjadřuje spokojenost pracovníků jako aktuální stav.
- Pracovní spokojenost jako proces – vyjadřuje spokojenost pracovníků jako vyvíjející se proces, který lze ovlivňovat vnějšími zásahy. [22]

Dimenze pracovní spokojenosti

Existují tři dimenze, ve kterých se pracovní spokojenost projevuje:

1. pracovní spokojenost jako emocionální odpověď na pracovní situaci,
 2. pracovní spokojenost jako reakce na očekávání (splněné nebo nesplněné) ve vztahu k pracovní činnosti a pracovním podmínkám,
 3. pracovní spokojenost jako jev vyjadřující vzájemnou propojenost pracovních postojů.
- [19]

Psychologický pohled na pracovní spokojenost

Z psychologického pohledu má pracovní spokojenost dvě vzájemně úzce propojené stránky:

- Objektivní stránka – spokojenost je vyjádřena projevy pracovního chování, mezi které lze zařadit výkonnost, efektivitu nebo kvalitu výsledků pracovní činnosti.
- Subjektivní stránka – spokojenost je vyjádřena jako odraz práce a pracovních podmínek, které jsou ovlivněny normami, hodnotami a očekáváními, vztahujícími se k vykonávané pracovní činnosti. [19]

Z psychologického pohledu je vhodné rozlišovat dvě pojetí pracovní spokojenosti:

- Spokojenost v práci – představuje obsahově širší význam, který zahrnuje komponenty vztahující se k osobnosti pracovníka, bezprostředním podmínkám (např. fyzikálním) a obecnějším podmínkám (vyplývajících např. z fungování společnosti).
- Spokojenost s prací – představuje obsahově užší význam, který je spojen s výkonem konkrétní pracovní činnosti a s jejími psychickými a fyzickými nároky, specifickým pracovním režimem a společenským ohodnocením. [19]

2.1.2 Vztah pracovní spokojenosti a pracovního chování

Pracovní chování představuje osobnostní a individuální charakteristiky a očekávání pracovníků, které by mělo být ve vzájemné interakci s cíli společnosti. Na chování pracovníků působí řada faktorů týkajících se podnikové kultury, pracovního klimatu ve společnosti, pracovní skupiny nebo stylu řízení, jejichž prostřednictvím lze ovlivňovat ochotu pracovníků a pracovní spokojenost. V souvislosti se vztahem spokojenosti pracovníků a pracovního chování je pozornost věnována důsledkům tohoto vztahu v podobě výkonnosti, absentérství a fluktuace. [9]

Vztah pracovní spokojenosti a pracovní výkonnosti

Pracovní výkonnost představuje efektivnost realizace pracovních úkolů, které vyplývají z požadavků určité profese. Obecně lze pracovní výkonnost považovat za výsledek schopností a motivace pracovníka a za základ pro růst společnosti. [21]

Na pracovní výkonnost mohou mít vliv:

- Subjektivní vnitřní činitelé – fyzická kapacita, odborná kapacita, kapacita pracovního tempa a společensko-interakční kapacita.
- Techničtí vnější činitelé – pracovní prostředí, pracovní prostředky, technologie, průběh práce a povětrnostní vlivy.
- Sociálně ekonomičtí činitelé – styl řízení, způsob hodnocení a odměňování pracovníků, formální a neformální vztahy a mimopracovní vlivy.
- Činitelé vyplývající z časového průběhu práce – zaučení, zapracování, únava, monotonie. [21]

Vytváření podmínek příznivých pro zvyšování pracovní spokojenosti nemusí automaticky vést ke zvyšování výkonnosti pracovníka. Tato skutečnost je způsobena tím, že do vztahu pracovní spokojenosti a výkonnosti vstupují subjektivní proměnné jako např. pracovní postoj a morálka. Výsledkem této skutečnosti může být případ, kdy pracovník vykonávající pracovní činnost v nenáročných a klidných pracovních podmínkách může dosahovat vysoké spokojenosti, aniž by byl vysoce výkonný a naopak pracovník vykonávající pracovní činnost v náročných podmínkách a za nevyhovujících okolností může dosahovat vysoké výkonnosti i když je nespokojený. [22]

Vztah pracovní spokojenosti a absentérství

Absentérství představuje stav opakované nepřítomnosti pracovníka na pracovišti, který patří mezi indikátory ztráty jeho zájmu o práci, nedostatečné adaptace a pracovní nespokojenosti. Vztah pracovní spokojenosti a absentérství lze považovat za nepřímo úměrný – vyšší pracovní spokojenost je předpokladem pro nižší absentérství a naopak. [22]

Na výskyt absentérství může mít vliv:

- Rozsah práce – čím vyšší je míra ztotožnění se pracovníka s pracovním úkolem, autonomie, participace nebo důležitost práce, tím menší je výskyt absentérství.
- Společenské postavení práce – čím vyšší je sociální status práce, tím menší je výskyt absentérství.

- Pracovní stres – čím vyšší je napětí na pracovišti, tím vyšší je výskyt absentérství.
- Velikost pracovní skupiny – čím větší je počet pracovníků ve skupině, tím menší je soudržnost skupiny a výskyt absentérství je větší. [21]

Příčiny absentérství

Absentérství je způsobeno špatnými pracovními podmínkami a nedůvěrou pracovníka v možnost zlepšení těchto podmínek. Mezi možné příčiny absentérství je možné řadit špatné ekonomické podmínky, nedostatečný systém odměňování, nezdůraznění důležitosti přítomnosti pracovníka podnikovými normami, laxní vztah pracovníka k práci nebo nesoulad pracovníka s cíli společnosti. Společnost by měla věnovat zvýšenou pozornost sledování těchto příčin a v případě jejich opakovaného výskytu se zaměřit na jejich minimalizaci. [21]

Vztah pracovní spokojenosti a fluktuace

Fluktuace představuje reakci na neuspokojivé nebo nevyhovující pracovní prostředí, která vede k odchodu pracovníka do jiné společnosti. Mezi okolnosti, které vedou k fluktuaci a které je nutné brát v úvahu v souvislosti s touto reakcí, patří:

- Jednotlivé faktory vyskytující se na pracovišti, které ovlivňují míru pracovní spokojenosti a které vytváří předpoklady pro určité chování pracovníka. Mezi tyto faktory patří vnější vnitroorganizační faktory pracovní spokojenosti jako např. obsah a charakter práce, odměňování pracovníků, pracovní perspektivy, styl řízení a další.
- Výrazná míra pracovní spokojenosti/nespokojenosti působící na celkové chování pracovníka. Tato míra je podmíněna různými pracovními podmínkami, které na ni působí v různých kombinacích a v různém rozsahu – mezi tyto pracovní podmínky lze řadit vnější mimoorganizační faktory pracovní spokojenosti jako např. politika zaměstnanosti, pracovně-právní legislativa, situace na trhu práce a další. Soubor těchto pracovních podmínek může být specifický pro jednotlivé profese, pracoviště a oddělení.
- Nahlížení na fluktuaci jako na individuální i hromadný jev v podniku, přičemž individuální fluktuace může být výrazně determinována osobnostními proměnnými pracovníka jako např. nedostatečnou způsobilostí nebo nepříznivými osobními vlastnostmi. [18]

Příčiny fluktuace

Mezi příčiny, které vedou k situaci, kdy pracovní prostředí je pracovníkem považováno za neuspokojivé a nevyhovující, a způsobují jeho odchod do jiné společnosti, lze řadit organizační, mimoorganizační a individuální příčiny fluktuace.

- a. Organizační příčiny fluktuace – jsou takové, které se nachází uvnitř společnosti. Shodují se se složkami pracovní činnosti, které ovlivňují pracovní adaptaci pracovníka jako např. vystavení pracovníků nepřiměřeným nebo nesplnitelným termínům.
- b. Mimoorganizační příčiny fluktuace – jsou takové, které se nachází mimo podnik. Mohou vyplývat ze společenského postavení podniku nebo z jeho umístění v regionu jako např. velká vzdálenost od bydliště pracovníka.
- c. Individuální příčiny fluktuace – jsou takové, které jsou spjaté s osobními cíly, očekáváními, věkem nebo délkou zaměstnání pracovníka ve společnosti jako např. nemožnost kariérního růstu pracovníka ve společnosti. [18]

2.1.3 Pracovní spokojenost a motivace

Pracovní spokojenost je považována za významnou podmínku efektivního pracovního jednání, stimulace a motivace pracovníků. Motivace představuje stav, kdy v psychice jedince působí vnitřní hnací síly – motivy, které činnost jedince orientují určitým směrem, v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se působení těchto vnitřních hnacích sil projevuje v podobě motivovaného jednání. [2]

Složky motivace

Motivace je tvořena ze tří částí (složek). První část představuje „směr“, který vyjadřuje, co se jedinec snaží dělat. Druhou část představuje „úsilí“, které vyjadřuje, s jakým nasazením se jedinec snaží tuto činnost dělat. Třetí část představuje „vytrvalost“, která vyjadřuje, v jakém časovém úseku se jedinec snaží danou činnost dělat. [4]

Zdroje motivace

Zdroje motivace lze chápat jako skutečnosti, které vytvářejí motivaci a motivují jedince. Mezi základní zdroje motivace patří potřeba, návyk, zájem, hodnota a ideál.

- *Potřeba* – představuje hlavní zdroj motivace. Jedná se o pocit nedostatku, který má pro jedince subjektivní význam a který se jedinec snaží odstranit uspokojením vzniklé potřeby.
- *Návyk* – představuje naučný vzorec chování, který způsobuje, že se jedinec projevuje v podobných situacích stereotypně.
- *Zájem* – představuje trvalejší zaměření jedince na určitý předmět nebo jev.
- *Hodnota* – představuje určitý objektivní jev, kterému jedinec přisuzuje důležitost. Hodnocení každého jedince vytváří osobní hodnotovou mapu nazývanou hierarchií hodnot.
- *Ideál* – představuje konkrétní představu něčeho subjektivně žádoucího a kladně hodnoceného, která je jedincem vnímána jako důležitý cíl jeho jednání. [4]

Průběh motivace

Průběh motivace, označovaný také jako motivační proces, představuje základní kroky, které popisují, jak motivace probíhá v čase.

Mezi tyto kroky patří:

1. Zjištění potřeby – motivace je iniciována zjištěním potřeby, která vytváří u jedince přání něčeho dosáhnout nebo něco získat. Příkladem může být pronájem nového bytu a s tím spojená platba nájemného pronajímateli.
2. Stanovení cílů, jejichž splnění povede k uspokojení zjištěné potřeby – po zjištění neuspokojené potřeby jsou stanoveny cíle, o nichž se předpokládá, že povedou k jejímu uspokojení. Příkladem může být hledání a nalezení vhodného zaměstnání, které by mělo nájemci zajistit získání finanční odměny v potřebné výši.
3. Realizace kroků potřebných ke splnění stanovených cílů – po stanovení cílů následuje určení cesty nebo způsobu chování, jejichž realizací by mělo být dosaženo stanovených cílů. Příkladem může být plnění požadovaných pracovních úkolů.

4. Splnění cílů – jestliže je cíle dosaženo, potřeba je uspokojena a lze předpokládat, že kroky, které vedly k jejímu splnění, se budou v případě zjištění podobné potřeby v budoucnu opakovat. Příkladem může být získání finanční odměny a následná úhrada nájemného pronajímateli. [1]

Typy motivace

Existují dva základní typy motivace:

- **Vnitřní** – typ motivace, který se týká kvality pracovního života. Představuje faktory, které si jedinec sám vytváří a které mají vliv na způsob jeho chování a směr jeho činnosti. Mezi tyto faktory patří např. odpovědnost, autonomie nebo příležitost využívat a rozvíjet své schopnosti a dovednosti.
- **Vnější** – typ motivace, který se týká ovlivňování kvality pracovního života jedince zvenčí. Představuje faktory, které si jedinec sám nevytváří, ale působí na něj záměrně zvenčí s cílem jej motivovat k určité činnosti. Mezi tyto faktory patří odměny (např. pochvala, povýšení) a tresty (např. přeřazení na nižší pracovní pozici, ztráta prémie). [1]

2.1.4 Pracovní nespokojenost a její faktory

Pracovní nespokojenost patří k rozhodujícím skutečnostem, které mají vliv na postoj pracovníků k práci i k podniku. Vzniká působením negativních faktorů, které se v konečném důsledku odráží na pracovní výkonnosti, úrovni kvality, fluktuaci, absenci a loajalitě pracovníků a především v oblasti služeb dopadá i na spokojenost zákazníků. Společnost usilující o výkonnost, kvalitu a spokojenost svých zákazníků nemůže očekávat, že dosáhne těchto cílů s nespokojenými pracovníky. [26]

Faktory vedoucí k pracovní nespokojenosti

- *Špatně provedený výběr pracovníků*

Spokojenost pracovníků ovlivňují především mezilidské vztahy. Nepříznivé vztahy mohou být důsledkem špatně provedeného výběru pracovníků, při kterém se nepodaří odhalit konfliktní, nepřizpůsobivé nebo nespolupracující jedince. [26]

- *Různé formy neprofesionálního manažerského chování*

Vedoucí pracovník by měl uplatňovat profesionální, objektivní a spravedlivý přístup společný pro všechny pracovníky. V praxi se ale běžně vyskytují různé formy neprofesionálního manažerského chování, které představuje největší podíl na pracovní nespokojenosti a kromě toho negativně ovlivňuje atmosféru na pracovišti. Projevuje se např. upřednostňováním určitých pracovníků, zbytečnými projevy nedůvěry k pracovníkům, neplněním slibů pracovníkům, neřešením konfliktů mezi pracovníky, neřešením stížností pracovníků, neúplným nebo opožděným poskytováním informací pracovníkům, nedostatečným vysvětlováním pracovních příkazů, nevyužíváním připomínek a návrhů pracovníků nebo nedostatkem času věnovanému pracovníkům.

- *Neschopnost manažerů pochválit pracovníky za dobře odvedenou práci*

Pochvala představuje slovní vyjádření spokojenosti z dobrého pracovního výkonu. Měla by být konkrétní, stručná a vztahovat se ke konkrétnímu pracovnímu výsledku. Slouží také jako motivační nástroj, který je ale v praxi málo využíván a podceňován. Absence pochvaly vede k oslabení žádoucího způsobu jednání pracovníků.

- *Nevyhovující způsob řízení řídicích pracovníků*

Velká část pracovníků očekává od svých nadřízených kooperativní způsob řízení, který poskytuje pracovníkům zvýšenou samostatnost a odpovědnost a dává jim možnost ovlivňovat rozhodnutí, která se týkají jejich práce. Příčinou pracovní nespokojenosti může být příliš velká centralizace rozhodování, vydávání směrnic a pokynů, které neodrážejí skutečný stav věcí nebo nevyužívání znalostí a zkušeností pracovníků.

- *Neprůhledná personální politika*

Personální politika představuje soubor zásad, metod a nástrojů uplatňovaných v personální oblasti. Určuje pravidla pro styl řízení pracovníků, způsoby jednání s nimi a zohledňuje zájmy společnosti i pracovníků. K pracovní nespokojenosti vede např. neprůhledné obsazování pracovních pozic, prosazování známých a příbuzných nebo udržování zbytečných pracovních míst. [26]

- *Nejasný způsob zadávání pracovních úkolů*

Způsob zadávání pracovních úkolů, který ovlivňuje nejen pracovní spokojenost, ale i kvalitu pracovních výsledků, by měl být pro pracovníky jasný, srozumitelný a nevyvolávat v nich další otázky nebo pracovní stres. Různorodá práce prováděná nejasně stanovenými pracovními úkoly, pravomocemi a odpovědnostmi přináší podstatně menší uspokojení a často vede ke zvyšování nepříznivých účinků pracovního stresu nebo k pocitu napětí.

- *Problematika odměňování pracovníků*

Odměňování pracovníků by mělo být transparentní, objektivní a motivující, přesto je ale často považováno za hlavní faktor, který způsobuje pracovní nespokojenost. Pracovníci jsou nespokojeni nejen s výší výdělku, ale i s nedostatečnou objektivitou v jejich finančním ohodnocení, vzdálenou vazbou mezi výší výdělku a pracovní výkonností nebo malou diferenciací v odměňování výkonných a nevýkonných pracovníků. [26]

Řešení pracovní nespokojenosti

Dosáhnout plné pracovní spokojenosti je zpravidla nemožné. Velká část pracovní nespokojenosti, která se v praxi vyskytuje, je ale zbytečná a lze ji odstranit, protože podstatná část není způsobena povahou práce nebo výší odměňování pracovníků, ale způsobují ji obvykle vztahy na pracovišti. Náprava faktorů, vedoucích k pracovní nespokojenosti, představuje potenciál růstu výkonu pracovníků, proto by společnosti měly přistupovat k objektivnímu zjišťování pracovní spokojenosti a k odstraňování zjištěných příčin pracovní nespokojenosti bez obav. [26]

2.2 Teorie pracovní spokojenosti

V odborné literatuře lze teorie pracovní spokojenosti rozdělit do dvou teoretických přístupů, které se liší v tom, zda je pracovní spokojenost chápána jako jednodimenzionální nebo dvojdimenzionální jev. Podle tohoto chápání pracovní spokojenosti jsou pak teorie pracovní spokojenosti rozděleny na jednofaktorové teorie pracovní spokojenosti a dvoufaktorovou teorii pracovní spokojenosti. [19]

Aplikace těchto teorií v praxi přispívá k účelnému ovlivňování chování pracovníků ve společnostech, vede ke zvyšování pracovní spokojenosti a produktivity pracovníků a k omezování negativních jevů způsobujících pracovní nespokojenost. [19]

2.2.1 Jednofaktorové teorie pracovní spokojenosti

Preference jednodimenzionálního pohledu na pracovní spokojenost vedla ke vzniku jednofaktorových teorií, které chápou pracovní spokojenost a nespokojenost jako krajní stavy jedné dimenze. Míra pracovní spokojenosti nebo nespokojenosti se může podle těchto teorií pohybovat kontinuálně od úplné spokojenosti po úplnou nespokojenost pracovníků. To znamená, že dostatek spokojenosti pracovníků vyplývá z nedostatku jejich nespokojenosti a naopak.

Jednofaktorové teorie pracovní spokojenosti vychází z přímo úměrného vztahu pracovních podmínek a pracovní spokojenosti a jsou založeny na předpokladu, že vytvoření příznivých pracovních podmínek povede ke zvýšení pracovní spokojenosti. Mezi tyto teorie lze řadit motivačně založené přístupy Abrahama Harolda Maslowa, Victora Harolda Vrooma a Ralpa Melvina Stogdilla. [19]

Maslowova teorie

První zmínka o této teorii, označované jako teorie hierarchie potřeb, jejímž autorem je Abraham Harold Maslow, byla zaznamenána v roce 1954. Teorie je založena na předpokladu, že potřeby jedince jsou hierarchicky uspořádány podle jejich významu do systému nazývaného Maslowova pyramida. V souvislosti s pracovní spokojeností tato teorie vychází z myšlenky, že práce, která může uspokojit většinu potřeb uspořádaných v pyramidě, může být také zdrojem větší spokojenosti pracovníků. V rámci hierarchicky uspořádaných potřeb se – ve vztahu k práci, při postupování směrem vzhůru zmenšuje procento uspokojení, což může vést např. k problémům při uspokojování nejvýše postavené potřeby seberealizace. [10]

V pyramidě jsou potřeby hierarchicky vzestupně uspořádány do následujících úrovní:

- *Fyziologické potřeby* – tvoří základ pyramidy a zahrnují základní lidské potřeby jako např. potravu. V pracovní oblasti se mohou týkat pracovního prostředí, fyzických podmínek práce nebo spravedlivosti odměňování.
- *Potřeba bezpečí a jistoty* – je zaměřena na požadavek neexistence rizik a zajištění životně důležitých potřeb i do budoucnosti. Tato potřeba zahrnuje např. lékařskou péči. V pracovní oblasti se může týkat jistoty zaměstnání, bezpečných pracovních podmínek nebo pojištění.
- *Sociální potřeby* – představují potřebu jedince začlenit se do nějaké skupiny nebo celku. Zahrnuje např. potřebu dobrých vztahů s ostatními lidmi. V pracovní oblasti se mohou týkat možnosti vytvářet a udržovat stabilní pracovní skupiny.
- *Potřeba uznání* – představuje potřebu sebeoceny, respektu a uznání ze strany ostatních. Tato potřeba zahrnuje např. společenské postavení. V pracovní oblasti se může týkat ocenění kvalitního výkonu nebo přidělení větší odpovědnosti.
- *Potřeba seberealizace* – představuje potřebu jedince realizovat svůj potenciál, schopnosti a talent. Tato potřeba zahrnuje např. osobní rozvoj. V pracovní oblasti se může týkat stanovení vyšších pracovních cílů nebo povýšení. [10]

Vroomova teorie

První zmínka o této teorii, nazývané Teorií očekávání, jejímž autorem je Victor Harold Vroom, byla zaznamenána v roce 1964. Teorie je založena na Lewinově koncepci valence – Lewin definoval valenci jako „přitažlivost cíle nebo výsledku“ případně jako „anticipovanou spokojenost s výsledkem“. Spokojenost v práci je podle této koncepce založena na předpokladu, že síla tlaku pracovníka na splnění své práce je rostoucí funkcí vazby jeho práce. Tím může být pracovní spokojenost v negativním vztahu s fluktuací a absencí, což by mělo vést k vyšší produktivitě.

Teorie očekávání poskytuje komplexní pohled na motivační proces. Její podstata spočívá v tom, jak pracovník subjektivně vnímá vztah mezi vynaloženým pracovním úsilím, výkonem a odměnou za vykonanou práci. Pozornost je soustředěna na faktory, které stimulují pracovníka tak, aby vynaložil potřebné pracovní úsilí, což je podle Vrooma považováno za základ motivace. [10]

Mezi tyto faktory patří:

1. Očekávání ve smyslu míry přesvědčení, že určitá skutečnost nebo činnost zabezpečí určitý výsledek.
2. Instrumentalista ve smyslu míry, do jaké si pracovník uvědomuje, že jím efektivně vynaložený pracovní výkon povede k očekávané odměně.
3. Valence ve smyslu síly přesvědčení, že atraktivní očekávaná odměna je dosažitelná.

Tyto faktory vytváří hnací sílu, která motivuje pracovníka tak, aby vynaložil určité úsilí, dosáhl určité úrovně pracovního výkonu a získal odpovídající odměnu.

Motivující hnací sílu lze vyjádřit vztahem: $F = E \cdot V$ (2.1)

kde F = hnací síla,

E = očekávání,

V = valence. [10]

Stogdillova teorie

První zmínka o této teorii, jejímž autorem je Ralph Melvin Stogdill, byla zaznamenána v roce 1959. Podstatou této teorie je fakt, že vztah mezi spokojeností a produktivitou nemusí bezpodmínečně platit. Spokojenost pracovníků je v pozitivním vztahu s produktivitou pouze za předpokladu, že okolnosti, které vedou ke zvýšení produktivity, jsou v souladu s očekáváním pracovníků. Na spokojenost pracovníků je nahlíženo také jako na důsledek správného fungování celého podniku. [11]

2.2.2 Dvoufaktorová teorie pracovní spokojenosti

Preference dvojdimenzionálního pohledu na pracovní spokojenost vedla ke vzniku dvoufaktorové teorie. První zmínka o této teorii, jejímiž autory jsou Frederick Irving Herzberg, Bernard Mausner a Barbara Bloch Snyderman, byla zaznamenána v roce 1959. Teorie bývá nazývána také teorií motivátorů a hygienických faktorů a vychází ze skutečnosti, že spokojenost a nespokojenost pracovníků je ovlivňována dvěma skupinami faktorů, mezi které patří hygienické faktory – označované také jako frustrátory, a motivační faktory – označované také jako motivátory. [10]

Hygienické faktory (frustrátory)

Jedná se o vnější faktory, které souvisí s pracovními podmínkami. Vyjadřují vztah pracovníků k práci a týkají se nejširších aspektů pracovního prostředí a odměny za práci. Jsou nazývány také jako neuspokojovače, protože vedou k pracovní nespokojenosti v souvislosti s potřebou pracovníků vyhnout se nepříjemnostem na pracovišti.

Mezi hygienické faktory patří:

- politika vedení společnosti,
- pracovní dozor,
- výdělek,
- pracovní vztahy,
- pracovní podmínky. [10]

Hygienické faktory lze rozdělit do dvou skupin na:

- a. *Frustrátory s pozitivním účinkem* – mají – li okolnosti, představující hygienické faktory, pozitivní charakter, pak v pracovnících nevyvolávají pracovní spokojenost, ale pouze pocit, že nejsou nespokojeni a na motivaci pracovního jednání nepůsobí výrazně pozitivně. Frustrátory s pozitivním účinkem zahrnují např. odpovídající finanční ohodnocení, jistotu zaměstnání nebo dobré společenské postavení.
- b. *Frustrátory s negativním účinkem* – mají – li okolnosti, představující hygienické faktory, negativní charakter, pak v pracovnících vyvolávají pracovní nespokojenost a na motivaci pracovního jednání působí negativně. Frustrátory s negativním účinkem zahrnují např. špatné pracovní podmínky, nízkou úroveň pracovní pozice nebo nekorektní pracovní vztahy. [9], [13]

Motivační faktory (motivátory)

Jedná se o vnitřní faktory, které se vážou k osobnosti a souvisí s obsahem práce. Vyjadřují vztah pracovníků k předmětu práce, motivují pracovníky k lepšímu pracovnímu výkonu a vzhledem k vysoké úrovni potřeby seberealizace vedou k pracovní spokojenosti. [10]

Mezi motivační faktory patří:

- výkon,
- uznání,
- samotná práce,
- odpovědnost,
- možnost osobního a profesního rozvoje. [10]

Motivační faktory lze rozdělit do dvou skupin na:

- Motivátory s pozitivním účinkem* – mají – li okolnosti, představující motivační faktory, pozitivní charakter, pak v pracovnících vyvolávají pracovní spokojenost a na motivaci pracovního jednání působí pozitivně. Motivátory s pozitivním účinkem zahrnují např. dobrý pracovní výkon, dostatek uznání nebo zajímavost práce.
- Motivátory s negativním účinkem* – mají – li okolnosti, představující motivační faktory, negativní charakter, pak v pracovnících nevyvolávají přímo pracovní nespokojenost, ale způsobují, že pracovníci nejsou spokojeni ani nespokojení a na motivaci pracovního jednání nepůsobí pozitivně. Motivátory s negativním účinkem zahrnují např. nedostatek uznání, žádnou míru odpovědnosti nebo nemožnost profesního růstu. [9], [13]

Hlavní význam dvoufaktorové teorie lze spatřit ve skutečnosti, že pracovní motivace nepřímou úměrou souvisí s pracovní spokojeností. Dlouhodobá nepřítomnost pracovní nespokojenosti je nutnou podmínkou pracovní motivace, avšak pracovní spokojenost automaticky neznamena motivovanost pracovníků. Z toho vyplývá, že některé skutečnosti ze skupiny hygienických faktorů ovlivňují jen pracovní spokojenost a jiné skutečnosti ze skupiny motivačních faktorů mohou ovlivňovat nejen pracovní spokojenost, ale i motivaci. Aby bylo dosaženo pracovní spokojenosti i motivace pracovníků, je nutné, aby pracovníci nebyli dlouhodobě a výrazně pracovní nespokojeni – řídicí pracovníci musí věnovat pozornost nejen motivačním faktorům, ale i faktorům hygienickým. [13]

2.3 Faktory pracovní spokojenosti

Pracovní spokojenost je ovlivňována řadou vnitřních a vnějších vlivů, které je možné definovat jako provázaný komplex faktorů, které mohou na pracovníky působit krátkodobě nebo dlouhodobě. [9]

Tyto vlivy lze rozdělit na:

2.3.1 Vnitřní faktory pracovní spokojenosti

Faktory, nazývané také jako mimopracovní faktory, prokazatelně ovlivňující pracovní spokojenost. Jedná se o osobnostní charakteristiky jedince, které formují vztah a postoj pracovníka k práci.

Lze je rozdělit do dvou skupin na:

- a. Subjektivní faktory** – vlivy týkající se osobnostních charakteristik pracovníka. Mezi subjektivní faktory patří dispozice a vlastnosti jedince. [15]

Dispozice označují výkonový potenciál jedince, nazývaný také jako znalosti, kompetence nebo know-how. Člení se na schopnosti, vědomosti a dovednosti. [20]

- *Schopnosti* – jsou chápány jako psychické vlastnosti, které umožňují jedinci naučit se různým činnostem a vykonávat je. Nejsou vrozené, ale rozvíjí se na základě vloh prostřednictvím záměrného i nezáměrného působení vnějšího prostředí. Jedná se tedy o naučené, získané, dispozice potřebné k určitému výkonu. Schopnosti jedince, v souvislosti s pracovní činností – tedy schopnosti pracovníka, by měly odpovídat nárokům pracovní pozice. Mezi základní faktory, které ovlivňují rozvoj schopností pracovníka, patří včasná stimulace vývojového potenciálu schopností, systematické a intenzivní cvičení schopností a navození a udržení příslušné motivace pracovníka rozvíjet své schopnosti. Pro rozvoj schopností pracovníka jsou důležité i vztahy na pracovišti. Existují také mimořádné schopnosti jedince, které lze označit jako nadání a talent.

Nadání představuje soubor dobře rozvinutých schopností. Jedná se o předpoklad, který umožňuje pracovníkovi dosahovat výborný pracovní výkon v odpovídající pracovní činnosti. [17]

Talent představuje vyšší stupeň rozvinutých schopností. Jedná se o předpoklad pro dosahování vynikajících výsledků v určité oblasti pracovní činnosti. Na talent může být nahlíženo ze dvou pohledů buď jako na mimořádné nadání nebo jako na mimořádnou schopnost. Mimořádně rozvinutý talent je označován jako genialita. [17]

- *Vědomosti* – jsou chápány jako učením osvojené (pochopené a zapamatované) poznatky a vztahy mezi nimi. Mohou mít podobu informací, pojmů, pravidel, pouček, vzorců nebo zákonů. Jsou základem myšlení a rozumových operací a lze je členit na vědomosti formální a skutečné.

Formální vědomosti jsou získány učením se bez jakýchkoliv souvislostí. Je pro ně charakteristické, že jedinec naučeným pojmům neumí přiřadit obsah – výsledkem je skutečnost, že jedinci používají různá slova, aniž by jim rozuměli. Tento typ vědomostí je prakticky nepoužitelný a často se vytratí z paměti.

Skutečné vědomosti jsou získány prostřednictvím zkušeností. Je pro ně charakteristické, že jedinec naučeným pojmům umí přiřadit obsah a rozumí získaným poznatkům. Tento typ vědomostí je použitelný v praxi a je uchován v paměti jedince. [8]

- *Dovednosti* – jsou chápány jako průnik osobnostních předpokladů jedince, učením získaných vědomostí a praktickou činností získaných předpokladů aplikovaných ke správnému a efektivnímu vykonávání určité činnosti nebo k řešení konkrétních problémů. Je to schopnost pracovníka vykonávat určitou činnost na základě příslušných znalostí a vědomostí. [8]

Vlastnosti lze chápat jako vnitřní determinanty chování jedince, které poukazují na psychofyzické dispozice, stojící za nimi. Vyjadřují vztah jedince k práci, vzdělávání, společnosti aj. Pro výkon určité profese může být uchazeč o zaměstnání podroben prostřednictvím různých metod šetření, zda je na danou pracovní pozici v souvislosti se svými osobnostními vlastnostmi vhodný. [7]

Členění vlastností jedince:

- Fyzické vlastnosti – např. dobrý zdravotní stav.
- Duševní vlastnosti – např. schopnost racionálně rozhodovat.
- Morální vlastnosti – např. ochota být přínosem pro ostatní.

- Emoční vlastnosti – např. schopnost být kreativní.
- Sociální vlastnosti – např. schopnost empatie. [23]

b. Objektivní faktory – vlivy týkající se individuálních charakteristik pracovníka. [15]

Mezi objektivní faktory patří:

- *Věková struktura* – vliv věku na úroveň pracovní spokojenosti je téměř zanedbatelný. Dochází k ústupu významu stárnutí a je zaznamenána větší souvislost mezi věkem a spokojeností s vyhlídkou pracovníků na pracovní postup. [24]
- *Pohlaví* – dochází ke zmenšení rozdílů v pracovní spokojenosti mužů a žen s jednotlivými aspekty práce. Ženy více orientují úroveň pracovní spokojenosti na své finanční ohodnocení a jsou v této oblasti více nespokojeny než muži. Dále kladou důraz na mezilidské vztahy na pracovišti a seberealizace je pro ně stejně významná jako pro muže. Muži kladou, na rozdíl od minulosti, větší důraz na mezilidské vztahy na pracovišti. [24]
- *Vzdělání* – je mu přisuzován stále větší význam a při obsazování pracovních pozic jsou kladeny stále větší požadavky týkající se vzdělání. Úroveň pracovní spokojenosti vysoce kvalifikovaných pracovníků roste, dochází k prohlubování rozdílů v oblasti pracovní spokojenosti vysokoškolsky vzdělaných pracovníků a pracovníků se základním vzděláním. U vysokoškolsky vzdělaných pracovníků hrají důležitou roli i vztahy se spolupracovníky a nadřízenými pracovníky a možnost seberealizace. U méně vzdělaných pracovníků se pracovní spokojenost vztahuje zejména k výši finančního ohodnocení, péči o pracovníky, organizaci práce a namáhavosti práce. [24]
- *Délka zaměstnání ve společnosti* – je významná zejména v souvislosti s možností využívat a rozvíjet znalosti, schopnosti a zkušenosti pracovníků. Čím je délka zaměstnání ve společnosti vyšší, tím spokojenější pracovníci jsou. Nejvíce spokojení jsou pracovníci, jejichž délka zaměstnání ve společnosti je delší než 10 let a nejméně spokojeni jsou pracovníci, jejichž délka zaměstnání ve společnosti se pohybuje v rozmezí 2-3 let z důvodu adaptace pracovníků. [11]

- *Rodinný stav* – ovlivňuje postoj pracovníků k práci, jejich pracovní nasazení a ochotu trávit čas v práci. Svobodní nebo rozvedení pracovníci jsou v práci méně spokojeni, ale na druhou stranu tráví v práci více času a jsou ochotni pracovat i o víkendech nebo jezdit na časově náročné služební cesty. U svobodných pracovníků také dochází k větší fluktuaci. Tyto výsledky však neplatí jednoznačně, záleží na osobnosti pracovníků a na charakteru pracovní pozice. [11]

2.3.2 Vnější faktory pracovní spokojenosti

Faktory významně ovlivňující pracovní spokojenost, které nejsou na pracovnících závislé. Vytvářejí podmínky pro činnost pracovníků a současně působí na jejich individuální a všeobecné postoje. Mezi tyto faktory patří komplex pracovních podmínek a lze je rozdělit do dvou skupin na: [15]

- Vnitroorganizační faktory působící na podnik a pracovníky** – jedná se o faktory, které se týkají samotné pracovní činnosti (obsah a charakter práce) a podmínek a okolností práce (pracovní perspektivy, odměňování pracovníků, styl řízení, spolupracovníci, organizace práce, podmínky práce, péče o pracovníky, interní komunikace a informovanost ve společnosti). [9]

Charakteristika vnitroorganizačních faktorů:

- *Obsah a charakter práce* – ovlivňuje spokojenost pracovníků v profesích, které jim dávají větší prostor pro seberealizaci, tvůrčí uplatnění a sebeprosazení. Mezi tyto profese patří především tvůrčí a manažerské činnosti. Menší spokojenost s obsahem a charakterem práce se projevuje v málo atraktivních, monotónních a těžkých profesích.
- *Pracovní perspektivy* – současná doba poskytuje větší prostor pro pracovní uplatnění, ale zároveň jsou kladeny i větší nároky na vzdělání a praxi pracovníků – na přizpůsobování jejich kvalifikace kvalifikovanosti práce. To způsobilo, že v oblasti pracovní spokojenosti jsou pracovní perspektivy označovány pracovníky jako omezené. Aby byli pracovníci spokojeni, měl by být udržován soulad mezi pracovní způsobilostí a nároky na výkon konkrétní profese. [13]

- *Odměňování pracovníků* – je často považováno za hlavní faktor, který způsobuje pracovní nespokojenost. Aby byli pracovníci spokojeni, mělo by být jejich odměňování transparentní, objektivní, motivující a výše výdělku by měla odpovídat pracovní výkonnosti.
- *Styl řízení* – vedoucí pracovník ovlivňuje svým chováním, vlastnostmi, dovednostmi, stylem řízení a autoritou pozitivně nebo negativně atmosféru na pracovišti a spokojenost pracovníků. Svým stylem řízení by měl prokazovat své znalosti, přirozenou autoritu a schopnost plánovat, organizovat, kontrolovat, komunikovat, delegovat, vést a motivovat podřízené pracovníky. V teorii i praxi rozlišujeme autoritativní, participativní a benevolentní styl řízení.
- *Spolupracovníci* – pro pracovníky představuje jeden z nejdůležitějších faktorů ovlivňujících pracovní spokojenost. Je to způsobeno tím, že pracovní činnost má společenský charakter, při kterém se vždy uplatňuje určitá forma spolupráce s ostatními pracovníky. Spolupracovníci jsou si tak navzájem zdrojem mnoha podnětů, vedou k lepší interakci, komunikaci a ke vzniku neformálních mezilidských vztahů.
- *Organizace práce* – ovlivňuje spokojenost pracovníků, ale obvykle nebere v úvahu změny vycházející z jejich iniciativy. Má velmi široký záběr – od vysvětlení pracovních cílů a náplně práce jednotlivých profesí, přes objasnění postavení pracovníků a definování organizačních systémů na pracovišti, až po vytváření schématu hierarchie řídicích funkcí ve společnosti. Cílem organizace práce je zajistit plynulý chod ve společnosti.
- *Podmínky práce* – na pracovní spokojenost mají vliv fyzické i psychické podmínky práce. Zájmem podniku by proto mělo být vytvářet lepší podmínky práce, které se projeví nejen ve vyšší pracovní spokojenosti, ale i v lepším pracovním výkonu a vztahu pracovníků ke společnosti. Pracovníci jsou spokojeni s podmínkami práce především tam, kde např. výrobní proces nebo technologie vyžadují takové parametry prostředí, které nejsou vzhledem k pracovníkům nepříznivé nebo škodlivé.
- *Péče o pracovníky* – představuje různé formy zaměstnaneckých výhod, které jsou pracovníkům poskytovány ve společnostech navíc k jejich výdělku. Mohou mít podobu např. příspěvku na penzijní připojištění, zajištění pracovních oděvů, vzdělávání pracovníků nebo služebního automobilu. Péčí o pracovníky dává společnost signál, že si jejich práce váží a že jsou pro ni důležití. [13]

- *Interní komunikace a informovanost ve společnosti* – představuje významný faktor, který ovlivňuje spokojenost pracovníků a zároveň je také nástrojem využívaným k motivaci pracovníků, ke stimulaci jejich pracovního výkonu a k posílení jejich důvěry k vedení společnosti. Existuje řada nástrojů pro účinnou interní komunikaci a informovanost ve společnosti – mezi nejpožívanější patří intranet, nástěnka, porady, výroční zprávy, podnikové noviny aj. [13]

b. Mimoorganizační faktory působící na podnik a pracovníky – jedná se o faktory, které působí na podnik a pracovníky zvnějšku (politika zaměstnanosti, ekonomická situace státu, pracovně-právní legislativa, trh práce, mzdová úroveň, konkurence v oboru). [9]

Charakteristika mimoorganizačních faktorů:

- *Politika zaměstnanosti* – politika zaměstnanosti je nedílnou součástí sociální politiky, jejímž úkolem je mimo jiné zabezpečit a udržet vysokou úroveň ochrany pracovníků a zaměstnanosti nebo zvyšovat konkurenceschopnost společností, čímž se podílí také na pracovní spokojenosti. Lze ji realizovat prostřednictvím poskytnutí finančních prostředků aktivní politiky zaměstnanosti (např. dotace, finanční příspěvky, návratné finanční výpomoci) s nepřímým vlivem na podporu podnikání. [5]
- *Ekonomická situace státu* – je považována za jeden z faktorů ovlivňujících pracovní klima ve společnosti, které je chápáno jako komplex vztahů mezi pracovníky ve společnosti a odraz kvality těchto vztahů má vliv nejen na celkovou výkonnost, spolehlivost a náklady společnosti, ale i na pracovní spokojenost. Díky tomu, že se Česká republika spolu s dalšími státy nachází již několik let v ekonomické a hospodářské krizi, vede ekonomická situace státu spíše k pracovní nespokojenosti.
- *Pracovně-právní legislativa* – upravuje práva a povinnosti zaměstnavatelů i pracovníků v oblasti pracovně-právních vztahů a tím výrazně ovlivňuje pracovní spokojenost. Základním právním předpisem, který upravuje převážnou část pracovního práva je Zákoník práce, konkrétně zákon č. 262/2006 Sb., který nabyl účinnosti 1. ledna 2007. Zákoník práce se zabývá problematikou týkající se např. odstupného, práce v noci a o víkendech, zkušební doby nebo důvodů výpovědi. Změna Zákoníku práce má dopad na spokojenost pracovníků i samotný podnik, proto je v zájmu podniku mít přehled o jednotlivých nařízeních a předpisech upravujících pracovně-právní vztahy. [3]

- *Trh práce* – je místem, na kterém společnosti získávají potřebné pracovníky a na kterém se vytváří pracovní podmínky včetně ceny práce, proto má také velký vliv na pracovní spokojenost. Dochází zde ke střetu nabídky práce (pracovníků) s poptávkou po práci (společnostmi) a jeho smyslem je alokovat práci pracovníků mezi společnostmi. Pracovníci jsou spokojeni, jestliže dochází k naplnění vzájemných očekávání, což je podmínkou k dosažení cílů společností a spokojenosti pracovníků i společností. [16]
- *Mzdová úroveň* – mzdou se rozumí peněžitě plnění poskytované pracovníkovi za práci. Je diferencována podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, obtížnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. Výše mzdy nesmí být nižší, než zákonem stanovená minimální hranice, která činí od 1. srpna 2013 8500 Kč. Aby byli pracovníci spokojeni, je nutné, aby systém odměňování byl transparentní a objektivní a aby vedl k posílení motivace pracovníků. Vhodná je i zpětná vazba vztahující se k finančnímu ohodnocení pracovníků. [5]
- *Konkurence v oboru* – jsou kladeny stále větší požadavky na výkonnost, efektivnost a flexibilitu společností, působících ve stejném oboru, i jejich pracovníků. Vysoká konkurence umožňuje porovnávat a hodnotit práci manažerů i podřízených pracovníků, čímž je vytvářen tlak na zlepšení jejich pracovního úsilí. Dále vede k vyšší cenové elasticitě poptávky, což může vést k lepší organizaci výroby a následnému vzniku úspor podnikových nákladů. Aby byli pracovníci, pracující ve stále více konkurenčním prostředí, spokojeni, musí mít vytvořeny optimální pracovní podmínky k dosahování náročných pracovních výsledků a musí být k dosahování těchto výsledků dostatečně motivováni např. prostřednictvím prémie a zaměstnaneckých výhod. [6]

Faktory posilující a oslabující pracovní spokojenost

Výsledky řady šetření ukázaly, že některé faktory působí na pracovní spokojenost výrazně pozitivně (posilují pracovní spokojenost) a některé naopak výrazně negativně (oslabují pracovní spokojenost).

Mezi faktory posilující pracovní spokojenost lze řadit finanční ohodnocení, mezilidské vztahy, jasnost pracovních cílů, bezpečnost práce, zajímavost práce, seberealizaci, větší samostatnost a zodpovědnost, pozici ve společnosti nebo průhlednost personální politiky. [9]

Mezi faktory oslabující pracovní spokojenost lze řadit pracovní stres, nedostatek času na osobní život, velkou pracovní zátěž, konflikty, nesplnitelné pracovní nároky/termíny nebo nepředvídatelné pracovní vlivy.

V zájmu podniku je, aby zaměřil svou pozornost na podporu faktorů, které posilují pracovní spokojenost, a na druhou stranu nepodceňoval výskyt faktorů, které ji naopak oslabují. [9]

2.4 Měření pracovní spokojenosti

Spokojenost pracovníků lze vnímat jako jeden z nejdůležitějších ukazatelů v personální oblasti, který je měřítkem kvality řízení lidských zdrojů a současně je jednou z klíčových podmínek pro plnění cílů společnosti, mezi které patří výkonnost, prosperita a konkurenceschopnost společnosti. [4]

2.4.1 Příprava na měření pracovní spokojenosti

Měření spokojenosti pracovníků je považováno za základní nástroj moderního způsobu řízení lidských zdrojů a je i důležitým motivačním nástrojem. Poskytuje pracovníkům možnost vyjádřit své názory a postoje a pro vedení slouží jako zpětná vazba pro lepší identifikaci pracovníků s cíli společnosti a vede ke zlepšení pracovního klimatu.

Samotnému měření pracovní spokojenosti předchází důkladná příprava, kdy je mimořádná pozornost věnována cíli měření – tím by mělo být zjištění úrovně pracovní spokojenosti ve společnosti, nalezení problémových oblastí, odhalení jejich příčin a jejich následné omezení nebo odstranění. Společnost musí mít připraven optimální rozsah otázek a vybranou nejlepší metodu vhodnou pro měření tak, aby se z něj vytěžilo co nejvíce informací. S připravovaným měřením pracovní spokojenosti, s jeho cílem a harmonogramem jeho průběhu je nutné pracovníky zavčas seznámit např. prostřednictvím porad, setkání pracovníků nebo webových stránek společnosti. Šetření prováděné v rámci měření pracovní spokojenosti by mělo být anonymní a odpovědi nebo návrhy pracovníků by měly sloužit pro zlepšení zjištěných problémových oblastí. [25]

2.4.2 Postup měření pracovní spokojenosti

Pro stanovení míry pracovní spokojenosti lze využít postup měření spokojenosti pracovníků, který zahrnuje následující kroky:

1. Analýza a formulace řešeného problému – údaje potřebné pro analýzu a formulaci řešeného problému je možné získat např. pomocí přímé otázky nebo dotazníku.
2. Určení a analýza všech parametrů (faktorů) charakterizujících problém a stanovení možných hodnot jednotlivých parametrů – mezi jednotlivé parametry (faktory), které jsou nejčastěji podrobeny analýze, patří: podmínky práce, obsah a charakter práce, organizace práce, styl řízení, péče o pracovníky, odměňování a objektivní osobnostní charakteristiky respondenta.
3. Vymezení možných variant řešení daného problému – je realizováno pomocí všech kombinací jednotlivých hodnot parametrů (faktorů).
4. Výběr nejlepší varianty vhodné pro vyřešení daného problému a její realizace. [4], [18]

2.4.3 Metody měření pracovní spokojenosti

Personální management společnosti by měl pravidelně preventivně provádět zjišťování postojů pracovníků k některým podnikovým problémům a reagovat tak na vznikající nepříznivé skutečnosti – k takovému monitorování slouží metody měření pracovní spokojenosti. Nejčastěji jsou využívány dotazníkové metody, metody kritických událostí, rozhovor a metoda zjišťování tendencí k činům. [22]

a. Dotazníkové metody

Představují standardizované techniky, které slouží ke zjišťování pracovní spokojenosti. Jsou obvykle uspořádány do tematických okruhů zaměřených na různé aspekty pracovní činnosti a dotazování je možné provádět písemně nebo ústně.

Tyto tematické okruhy mohou být zaměřeny na:

- Uspokojování potřeb jako např. ocenění, seberealizace, autonomie, finanční ohodnocení, zajímavost práce, systém informovanosti, přístup vedoucích pracovníků. [18]

- Celkovou míru pracovní spokojenosti založenou na základě zjištěných postojů pracovníků.
- Jednoduchou míru pracovní spokojenosti vyjádřenou prostřednictvím hodnotící škály s číselnými hodnotami.
- Preferenci jednotlivých faktorů ovlivňujících pracovní spokojenost, mezi které patří vnitřní subjektivní faktory (dispozice a vlastnosti pracovníků), vnitřní objektivní faktory (věková struktura, pohlaví, vzdělání, délka zaměstnání ve společnosti a rodinný stav pracovníků), vnější vnitroorganizační faktory (obsah a charakter práce, pracovní perspektivy, odměňování pracovníků, styl řízení, spolupracovníci, organizace práce, podmínky práce, péče o pracovníky a interní komunikace a informovanost ve společnosti) nebo vnější mimoorganizační faktory (politika zaměstnanosti, ekonomická situace státu, pracovně-právní legislativa, trh práce, mzdová úroveň a konkurence v oboru).
- Popis znaků práce, které pracovníci hodnotí buď vysoce pozitivně nebo vysoce negativně. [18]

Typy dotazníků

Dotazníky mohou být univerzální, ale většina společností využívá k dotazníkovému šetření, zaměřenému na pracovní spokojenost, dotazníky speciálně vytvořené pro ně. Struktura a obsah dotazníku se liší v závislosti na tom, jaké údaje týkající se pracovní spokojenosti potřebuje společnost získat, proto je nutné si ujasnit, jaké otázky by měly být v dotazníku obsaženy. Otázky mohou být buď otevřené (respondent může odpovědět svými slovy a často se jejich prostřednictvím odhalí více potřebných údajů) nebo uzavřené (respondent si může zvolit z nabízených odpovědí a odpovědi jsou snadněji interpretovatelné). Velmi důležitá je také forma otázky, protože to, jakým způsobem je otázka položena, může velmi ovlivnit odpovědi respondentů. Hlavní výhodou dotazníků je jejich finanční nenáročnost a skutečnost, že dotazníkové šetření může být zaměřeno na konkrétní skupinu pracovníků, která může obsahovat i velký počet respondentů. [1], [18]

V souvislosti s tím, jaké údaje týkající se pracovní spokojenosti potřebuje společnost získat, rozlišujeme čtyři typy dotazníků.

První typ dotazníku obsahuje množství položek, které zahrnují aspekty ovlivňující pracovní činnost jako např. hluchost, prašnost, možnost rozšíření kvalifikace aj. Respondenti vyjadřují svůj názor prostřednictvím hodnotící škály s přiřazenými číselnými hodnotami v dimenzi mimořádně spokojený – mimořádně nespokojený.

Druhý typ dotazníku obsahuje množství položek, které zahrnují stejné aspekty ovlivňující pracovní činnost jako u předchozího typu, ale podrobněji charakterizované jako např. úroveň organizace práce na pracovišti. Respondenti vyjadřují svůj názor prostřednictvím hodnotící škály v dimenzi velmi dobrou – velmi špatnou.

Třetí typ dotazníku obsahuje množství položek, které zahrnují jednotlivé aspekty ovlivňující pracovní činnost, ale tyto aspekty jsou rozpracovány na škálách stejného typu, jako např. se svým platem jsem plně spokojen – se svým platem jsem celkem spokojen – se svým platem jsem spíše nespokojen – se svým platem jsem zcela nespokojen. Respondenti vyjadřují svůj názor prostřednictvím subjektivního označení míry spokojenosti u jednotlivých aspektů.

Čtvrtý typ dotazníku obsahuje množství položek, které zahrnují pozitivní nebo negativní výroky vztahující se k pracovní činnosti a pracovním podmínkám. Respondenti vyjadřují svůj názor prostřednictvím hodnotící škály, s přiřazenými číselnými hodnotami, v dimenzi zcela souhlasím – zcela nesouhlasím. [18]

b. Metoda kritických událostí

Představuje metodu založenou na popisu mimořádných pracovních událostí vyvolávajících v pracovnících pocit spokojenosti nebo nespokojenosti. Obsahovou analýzou těchto událostí jsou zjištěny aspekty, které vedou k pozitivním nebo negativním postojům pracovníků. Nevýhodou metody je skutečnost, že její praktická aplikace je náročná. [22]

Formulář pro záznam kritických událostí

Mimořádné pracovní události se zaznamenávají do formuláře pro záznam kritických událostí, který může obsahovat následující náležitosti:

- Jméno hodnotitele a hodnoceného
- Název kritické události

- Popis pozorovaného chování
- Popis důsledků chování na výsledek práce
- Vyjádření pozorovaného
- Datum pozorování
- Klasifikace kritické události
- Podpis hodnotitele a hodnoceného [14]

Postup metody kritických událostí

1. Určení různých oblastí pracovní činnosti, ve kterých mohlo dojít ke kritické události.
2. Shromáždění informací o kritické události a vyplnění jejích náležitostí.
3. Určení kritické události pro všechny oblasti pracovní činnosti.
4. Analýza každého případu výskytu kritické události v každé oblasti (pracovníci vyjadřují svůj názor prostřednictvím hodnotící škály s číselnými hodnotami v dimenzi např. od 1 pro nejméně efektivní po 5 pro nejvíce efektivní).
5. Konečná analýza a zjištění aspektů, které vedou k pozitivnímu nebo negativnímu postoji pracovníků. [1]

c. Rozhovor

Představuje metodu, která slouží ke hloubkovému zjišťování příčin pracovní spokojenosti nebo nespokojenosti. Probíhá mezi tazatelem (např. psycholog nebo externí pracovník) a respondentem (pracovníkem). Tato metoda může být využívána např. při podrobné analýze skutečných příčin odchodu pracovníků ze společnosti. [22]

Může být veden dvěma způsoby:

1. Individuálně – upřednostňovaný způsob vedení rozhovoru, při kterém je více pravděpodobné, že pracovník vyjádří své skutečné názory týkající se dané problematiky. Nevýhodou tohoto způsobu vedení rozhovoru je časová a finanční náročnost a obtížná analýza výsledků.

2. Skupinově – rychlý způsob vedení rozhovoru, který probíhá s vybranými pracovními skupinami a který umožňuje tazateli kontakt i s větším počtem pracovníků. Nevýhodou tohoto způsobu vedení rozhovoru je skutečnost, že výsledky není jednoduché kvantifikovat a některým pracovníkům může být nepříjemné vyjadřovat své názory na veřejnosti. [1]

Typy rozhovoru

Rozhovor je možné rozdělit podle míry formalizace jeho scénáře na tři typy rozhovoru – nestandardizovaný, standardizovaný a polostandardizovaný rozhovor.

- *Nestandardizovaný rozhovor*

Je stanoveno téma rozhovoru, ale není stanovena formulace ani závazné pořadí otázek. Rozvíjejícími činiteli rozhovoru jsou tazatel a respondent. U rozhovoru je možné jednotlivé otázky rozebírat do větší hloubky a v případě, že je respondentovi nějaká z otázek vzdálená, lze ji vynechat. Svým průběhem se tento typ rozhovoru nejvíce přibližuje běžné komunikaci a je nejčastěji využíván při kvalitativních výzkumech, při zkoumání dosud nezmapovaného problému nebo v případě, že je respondent v určité oblasti odborníkem. Nevýhodou nestandardizovaného rozhovoru je skutečnost, že jeho výsledky nelze statisticky zpracovat.

- *Standardizovaný rozhovor*

Má stanovenou přesnou formulaci a závazné pořadí otázek, u kterých jsou obvykle uvedené i varianty odpovědí. Rozvíjejícím činitelem rozhovoru je jen tazatel, ale rozvíjení je dáno pouze scénářem rozhovoru, do něhož tazatel nesmí jakkoliv osobně zasahovat – musí mít nestranný postoj a výroky respondenta nesmí hodnotit ani komentovat. Formální podobou se tento typ rozhovoru blíží dotazníku. Výhodou standardizovaného rozhovoru je možnost získat údaje o jevech hromadného charakteru a skutečnost, že jeho výsledky lze statisticky zpracovat. Patří mezi nejvíce využívané techniky při sociologických výzkumech.

- *Polostandardizovaný rozhovor*

Tento typ rozhovoru využívá výhod nestandardizovaného i standardizovaného rozhovoru a má předem stanovené téma. Některé otázky nemají stanovenou přesnou formulaci ani závazné pořadí a rozvíjejícími činiteli rozhovoru jsou tazatel a respondent. Jiné otázky mají naopak stanovenou přesnou formulaci i závazné pořadí a rozvíjejícím činitelem rozhovoru je jen tazatel. Výhodou polostandardizovaného rozhovoru je, že je definováno jádro rozhovoru, které tvoří minimum témat a otázek, které musí být při rozhovoru probrány a máme tak jistotu, že budou probrány a kreativita rozhovoru. Nevýhodou polostandardizovaného rozhovoru je velká náročnost pro tazatele a skutečnost, že téma rozhovoru je předem dáno bez ohledu na zájem respondenta. [12]

d. Metoda zjišťování tendencí k činům

Představuje metodu založenou na kladném nebo záporném vyjadřování respondentů (pracovníků) k výrokům, které se vztahují k pracovní činnosti nebo ke společnosti. Prostřednictvím takto získaných údajů může společnost zjišťovat postoje svých pracovníků k pracovní činnosti nebo k samotné společnosti. [22]

2.4.4 Výstupy měření pracovní spokojenosti

Po ukončení měření následuje vyhodnocení získaných údajů a formulování závěrů – výstupů měření pracovní spokojenosti. Ty podávají pracovníkům i vedení společnosti obraz o pracovním klimatu ve společnosti a slouží jako podnět k dalším diskuzím, námětům nebo navrhování změn. Výstupy také monitorují, jakým způsobem jsou podnikové hodnoty chápány pracovníky a do jaké míry se s nimi ztotožňují. Pro vedoucí pracovníky představují výstupy zdroj informací o aktuálním stavu k trendům vývoje v oblasti lidských zdrojů, což jim pomáhá při přijímání opatření vedoucích ke zkvalitňování řízení lidských zdrojů.

Zjištěné skutečnosti poukazují na silné stránky, na kterých může společnost stavět i na slabé stránky a problémové oblasti, které je nutné co nejdříve řešit. Pracovníky je nutné s výstupy seznámit a výstupy by měly být pracovníkům také k dispozici např. na intranetu nebo nástěnce společnosti. [25]

Možné výstupy měření pracovní spokojenosti

- *Ukazatel spokojenosti pracovníků*

Spokojenost pracovníků je možné zhodnotit (vyjádřit) pomocí ukazatele spokojenosti, který zahrnuje a matematicky hodnotí dílčí faktory, které ovlivňují pracovní spokojenost. Tento ukazatel vyjadřuje váhy jednotlivých kritérií hodnocení v celku tak, aby číselně postihly jejich význam – k tomu lze využít např. metodu párového srovnávání. Potřebné údaje jsou od pracovníků získávány pomocí dotazníku. [4]

Ukazatel spokojenosti pracovníků je vyjádřen vztahem:
$$I_{sp\ xx} = \frac{\sum(w_i \cdot Fs_i)}{10} \quad (2.2)$$

kde xx = skupina, ve které je měřena pracovní spokojenost podle charakteristického znaku,

w_i = váhy dílčího faktoru spokojenosti,

Fs_i = stupeň (míra) naplnění dílčího faktoru spokojenosti pracovníka v konkrétních podmínkách podniku vyjádřené v %.

Ukazatel spokojenosti pracovníků může nabývat hodnot v intervalu $\langle 0 - 10 \rangle$, kde číslo 0 vyjadřuje naprostou nespokojenost pracovníků a číslo 10 vyjadřuje jejich naprostou spokojenost. Výhodou matematického vyjádření spokojenosti pracovníků je skutečnost, že ukazatele spokojenosti pracovníků je možné dále statisticky vyhodnocovat např. v čase, takže lze určit trendy ve vývoji spokojenosti pracovníků. Zpětná vazba od pracovníků dává podněty pro zlepšování všech podnikových procesů. [4]

- *Stav spokojenosti pracovníků v oblasti měřené problematiky*

Měření umožňuje společnosti zjistit, ve kterých oblastech pracovních podmínek jsou pracovníci nejvíce spokojeni a naopak, včetně míry jejich spokojenosti. Měření dává také pracovníkům možnost uvádět své připomínky a náměty, které budou vedením řešeny a které mohou být realizovány. [25]

- *Plán zlepšování*

Společnost provede u nejslabších výsledků analýzu, na základě které je možné zjistit, proč jsou hodnoty pracovní spokojenosti negativní nebo nízké. Na základě těchto zjištění lze vytvořit plán pro zlepšení a jeho realizaci. [25]

Pro zajištění účinného využití získaných výsledků by mělo být šetření každoročně opakováno. Na základě výsledků získaných např. z tří po sobě jdoucích ročních měření je pak možné mapovat směr a předvídat trendy příslušných změn ve spokojenosti pracovníků. Opakovaným měřením může být dosaženo i větší otevřenosti pracovníků a tím mohou být získávány co nejlepší a nejpřesnější výsledky. Cílem každé společnosti by mělo být trvalé zlepšování spokojenosti pracovníků s jejich pracovní činností, pracovním prostředím i se samotnou společností. [25]

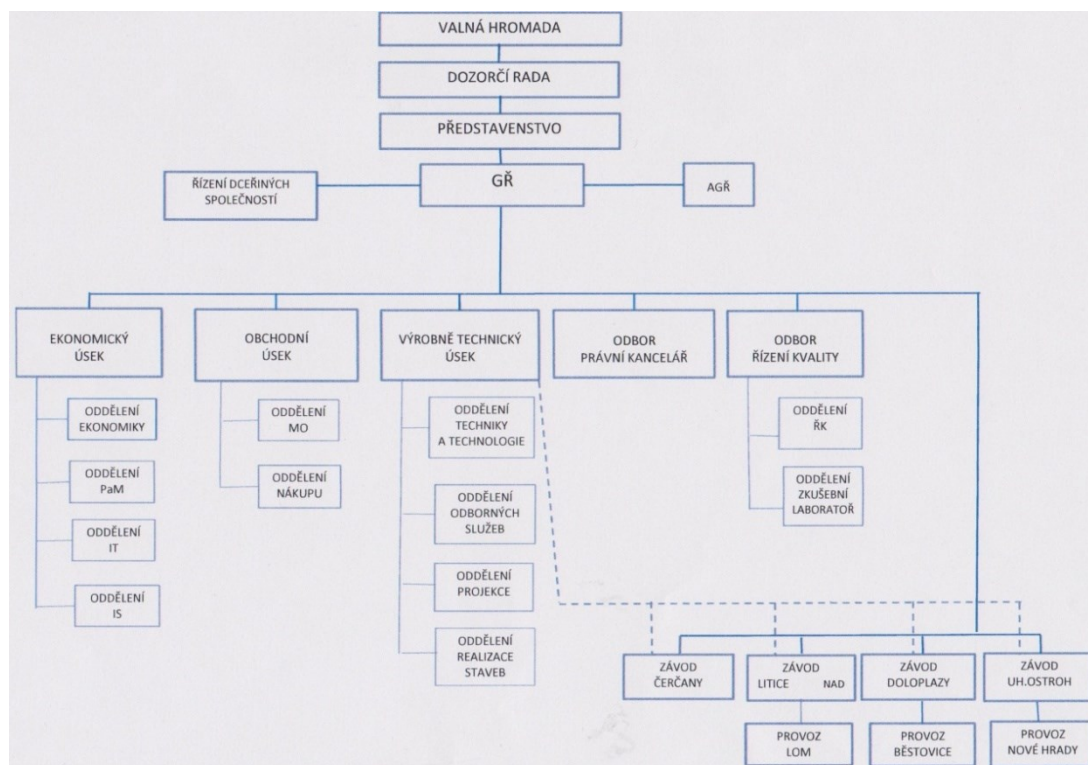
3 Představení společnosti ŽPSV a.s.

ŽPSV a.s. je společnost s více než padesátiletou historií, která původně vznikla v roce 1952 v Praze pod názvem Podnik pro lomy a šterkovny, ale od roku 1963 je známá pod názvem ŽPSV a.s. Je významným dodavatelem betonových výrobků a železobetonových konstrukcí v oboru dopravního a pozemního stavitelství a kromě toho se také zabývá revitalizací panelových domů, výstavbou průmyslových a obchodních center nebo ekologických staveb. Společnost je složena ze čtyř výrobních závodů, mezi které patří závod Čerčany, Litice, Doloplazy a Uherský Ostroh a třech výrobních provozů, mezi které patří provoz Lom, Běstovice a Nové Hradky. Celkem zaměstnává ve všech výrobních závodech a provozech 425 pracovníků.

Ředitelství společnosti, v jehož čele stojí generální ředitel Ing. Jan Spěvák, sídlí v Uherském Ostrohu a jeho hlavním posláním je zajistit veškeré odborné, podpůrné a servisní činnosti společnosti, pod které spadá např. vytváření základní strategie společnosti, stanovení výrobního programu, centrální zajištění obchodu, rozhodování o investicích a řízení a kontrolování podřízených závodů.

Organizační struktura společnosti

Obr. 3.1 Organizační struktura společnosti ŽPSV a.s.



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti

Výrobní závod Uherský Ostroh

Analýza spokojenosti pracovníků ve společnosti ŽPSV a.s. bude provedena ve výrobním závodě v Uherském Ostrohu. Tento výrobní závod, v jehož čele stojí pan Martin Říha, se začal stavět v roce 1959 a s výrobou železničních pražců začal v roce 1961. Závod je rozdělen na dva úseky – úsek ředitele závodu (ředitel závodu, jemuž jsou podřízeni referent administrativy, ekonom a kontrolor kvality) a úsek vedoucího výroby (vedoucí výroby, jemuž jsou podřízeni technik základních prostředků, mistr výroby, správce vlečky, expedient, zásobovač a skladník). V současné době je ve výrobním závodě zaměstnáno 107 pracovníků a jeho hlavním zaměřením je výroba železničních pražců, která prošla ve spolupráci s odborníky z Českých drah značným vývojem. Pražce jsou navrženy na základě požadavků zákazníků a jejich výroba probíhá v souladu se systémem řízení jakosti podle normy ČSN EN ISO 9001. Jedná se o konstrukce nejvyšší kvality a užitných vlastností. Další výroba závodu je zaměřena na lití do forem, jejímiž výstupy jsou např. betonová svodidla, protihlukové stěny, silniční panely, prvky pro opěrné a zárubní zdi, zavlažovací a odvodňovací panely aj.

Politika společnosti

- *Kvalita produktů* – cílem je vyrábět kvalitní, ekologicky nezávadné a bezpečné produkty ve všech fázích životního cyklu produktu. Komplexní zlepšování kvality je vnímáno jako klíčový atribut k udržení pozice na dynamicky se měnícím evropském trhu.
- *Zákazníci* – jsou vnímáni jako hodnotitelé kvality produktu a je povinností společnosti, aby zjišťovala jejich požadavky a spokojenost.
- *Manažerské techniky* – je preferován procesní přístup integrovaného systému managementu, který slouží jako prostředek k plnění požadavků zákazníků a zainteresovaných stran a k zajištění efektivního fungování a spolupůsobení všech útvarů.
- *Cíle* – jsou stanoveny na základě údajů a z nich vyplývajících analýz. Musí být měřitelné a trendově vyhodnotitelné.
- *Komunikace a spolupráce* – probíhá prostřednictvím moderních informačních a komunikačních systémů pro sběr dat a přenos informací, které usnadňují komunikaci uvnitř společnosti, se zákazníky i zainteresovanými stranami.

- *Konkurence* – na konkurenci je nahlíženo jako na soupeře působícího na stejném segmentu trhu a jako na vzor v případě excelentní nabídky zákazníků a odstrašující případ při nerespektování požadavků zákazníků a legislativy.
- *Zlepšování a prevence* – pozornost je věnována neustálému zlepšování integrovaného systému managementu, environmentálního profilu a výkonnosti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a současně prevenci týkající se znečišťování životního prostředí, předcházení zranění a nemocem nebo plnění právních a jiných předpisů.
- *Pracovníci* – kvalitní a vzdělaní pracovníci jsou považováni za klíč k výkonné společnosti, proto je věnována pozornost i zdroje neustálému zvyšování jejich způsobilosti potřebné k vykonávání stanovené pracovní činnosti. Mimo to je vytvářeno příznivé a bezpečné pracovní prostředí.

4 Analýza spokojenosti pracovníků ve společnosti ŽPSV a.s.

4.1 Nestandardizovaný rozhovor

Rozhovor představuje výzkumnou metodu, která je v oblasti pracovní spokojenosti využívána k získávání potřebných informací s cílem proniknout do problematiky, příčin a okolností pracovní spokojenosti. Je založen na komunikaci a interakci probíhající mezi tazatelem a respondentem. Může být veden individuálně nebo skupinově a dle struktury otázek se rozlišuje nestandardizovaný, standardizovaný a polostandardizovaný rozhovor. Já jsem si ke zjišťování informací souvisejících s pracovní spokojeností ve výrobním závodě společnosti ŽPSV a.s. v Uherském Ostrohu zvolila metodu individuálního nestandardizovaného rozhovoru, který je využíván při kvalitativních výzkumech. Tento typ rozhovoru má stanovené téma, ale pořadí otázek kladených respondentovi a jejich formulace nejsou přesně stanoveny a svým průběhem se nejvíce přibližuje běžné komunikaci. Mezi jeho výhody patří zmapování potřebné problematiky, možnost rozebrat jednotlivé otázky do hloubky nebo přizpůsobit jeho průběh měnícím se podmínkám, takže je možné např. vynechat některé otázky.

Respondenti, způsob vedení a účel nestandardizovaného rozhovoru

Respondenty nestandardizovaného rozhovoru byli referentka administrativy a ředitel výrobního závodu v Uherském Ostrohu. Rozhovor jsem s nimi vedla individuálním způsobem, při kterém je více pravděpodobné, že respondent vyjádří své skutečné názory týkající se dané problematiky. Účelem rozhovoru bylo získat kvalitativní údaje týkající se pracovní spokojenosti a objasnit situaci ve výrobním závodě společnosti ŽPSV a.s. v Uherském Ostrohu v souvislosti s vybranými faktory pracovní spokojenosti.

Nestandardizovaný rozhovor s referentkou administrativy

První individuální nestandardizovaný rozhovor proběhl 14. 3. 2014 v 9:00 hod. s referentkou administrativy, která ve výrobním závodě pracuje 1 rok a v samotné společnosti ŽPSV a.s. pracuje od roku 2006. Rozhovor probíhal v prostorách výrobního závodu, v kanceláři referentky, kterou jsem nejprve seznámila s účelem rozhovoru.

Otázky kladené při rozhovoru jsem si předem připravila pouze v bodech, které byly zaměřeny na faktory ovlivňující spokojenost pracovníků a obsahovaly název pěti vybraných faktorů pracovní spokojenosti (průhledná personální politika, obsah a charakter práce, podmínky práce, odměňování pracovníků a péče o pracovníky) a podbody vztahující se k jednotlivým faktorům. Celý rozhovor trval 45 minut.

Vyhodnocení rozhovoru:

- *Průhledná personální politika* – podle sdělení referentky je personální politika formulována srozumitelně a jasně, určuje pravidla pro způsoby jednání s podřízenými pracovníky, zohledňuje jejich zájmy i zájmy společnosti. Pracovní pozice jsou z pohledu referentky obsazovány průhledně – nábor pracovníků probíhá na základě životopisů, které vyhodnocuje personální pracovnice. Přijímaný pracovník je zaměstnán nejprve na tříměsíční zkušební dobu, po jejímž uplynutí se prodlužuje pracovní poměr na dobu neurčitou. Podle mého názoru by měl být ve výrobním závodě společnosti prováděn nejprve předvýběr pracovníků na základě přijatých životopisů od uchazečů, který by měla provádět personální pracovnice na základě požadavků souvisejících s obsazovanou pracovní pozicí (např. kvalifikace, znalosti, dovednosti, předchozí praxe aj.). Uchazeči splňující tyto požadavky by měli být následně pozváni na vstupní pohovor, který měla provádět příslušná personální pracovnice nebo vedoucí pracovník a ti uchazeči, kteří by prošli vstupním pohovorem, by měli být zařazeni do výběrového řízení, na jehož základě by byl uchazeč na danou pracovní pozici přijat nebo nepřijat.
- *Obsah a charakter práce* – náplní práce vedoucího výroby je zajistit komplexní fungování výroby v závodě, přidělovat pracovní úkoly technikovi základních prostředků, mistrům ve výrobě, expedientovi, zásobovači a skladníkovi, vést pracovní porady, řešit stížnosti podřízených pracovníků, týkající se pracovněprávních otázek a nároků vyplývajících z pracovního poměru aj. Náplní práce mistrů je delegovat pracovní úkoly na podřízené pracovníky a kontrolovat správnost výrobních operací. Zároveň spolu s vedoucím výroby mají za úkol vytvářet příznivé pracovní klima spravedlivým a rozhodným stylem řízení. Náplní práce podřízených pracovníků je výroba železničních pražců a lití do forem.

V této souvislosti je ve společnosti uplatňována celá řada profesí – od betonáře, vazače břemen, jeřábníka, posunovače, železáře, zámečníka, elektrikáře, strojníka až po skladníka, expedienta, kontrolora kvality, technologa aj.

- *Podmínky práce* – podle sdělení referentky společnost vytváří pro výrobní pracovníky optimální podmínky pro výkon jejich pracovní činnosti, zejména v oblasti používání pracovních prostředků, techniky a spotřebního materiálu a snaží se vylepšovat pracovní prostředí. Ve výrobním závodě se provádí pravidelně jednou za rok prověrka BOZP a požární ochrany, kterou provádí externí pracovník. O této prověrce se vyhotovuje zápis s harmonogramem odstranění závad, které je společnost povinna ve stanovených termínech odstranit.
- *Odměňování pracovníků* – pracovníci jsou odměňováni na základě pracovní smlouvy a dle své profese. Technicko-hospodářští pracovníci mají fixní měsíční mzdu a výrobní pracovníci jsou odměňováni na základě hodinové mzdy. Průměrná čistá měsíční mzda výrobního pracovníka ve výrobním závodě činí 14 000 Kč a tato výše je srovnatelná s finančním ohodnocením v konkurenčních výrobních podnicích.
- *Péče o pracovníky* – podle sdělení referentky společnost věnuje pozornost zejména pracovnímu prostředí, stravování, bytové péči, zdravotní péči, podpoře životního pojištění nebo bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a snaží se vycházet vstříc pracovníkům, kteří potřebují pečovat o děti.

Podle názoru referentky je pracovní prostředí výrobního závodu starší, ale společnost se jej snaží, v závislosti na dosaženém hospodářském výsledku, modernizovat a vylepšovat (např. plastová okna, nový topný systém). V oblasti stravování mají pracovníci možnost se během pracovního týdne stravovat v závodní jídelně a společnost jim přispívá na hlavní jídlo 55% z jeho ceny a 5 Kč na hlavní jídlo jako příspěvek na stravování ze sociálního fondu. Pracovníci, kteří pracují o víkendu nebo odpoledne dále dostávají stravenky v hodnotě 50 Kč. V oblasti zaměstnaneckých půjček mají pracovníci možnost využít bezúročnou půjčku, kterou jim společnost nabízí na bytové účely (do výše 50 000 Kč) nebo na překlenutí tíživé finanční situace (do výše 10 000 Kč). S poskytnutím této půjčky musí souhlasit generální ředitel společnosti. V oblasti zdravotní péče společnost hradí pracovníkům vstupní zdravotní prohlídku, preventivní prohlídky související s výkonem profese a cestovní náklady spojené s účastí na preventivních prohlídkách.

V oblasti příspěvků společnost poskytuje pracovníkům (na základě jejich žádosti a v případě, že jejich pojistná smlouva splňuje zákonem stanovené požadavky) příspěvek na životní pojištění ve výši 300 až 900 Kč na úkor části jejich mzdy v závislosti na zvolené částce mzdy. V oblasti BOZP společnost bezplatně poskytuje kromě ochranných pracovních oděvů a obuvi také osobní ochranné pracovní prostředky a mycí, čistící a dezinfekční prostředky, které jsou vyměňovány po snížení jejich ochranné funkce. Pozornost je věnována také pitnému režimu pracovníků, který je zajišťován v podobě pitných barelů s vodou a automatu na pití. V zimním období mají pracovníci vykonávající svou činnost v nevytápěných provozech k dispozici navíc teplé nápoje.

Nestandardizovaný rozhovor s ředitelem závodu

Druhý individuální nestandardizovaný rozhovor proběhl 2. 4. 2014 v 11 hod. s ředitelem výrobního závodu v Uherském Ostrohu, který řídí 2 roky. Rozhovor probíhal v prostorách výrobního závodu, v kanceláři ředitele, kterého jsem nejprve seznámila s účelem rozhovoru.

Otázky kladené při rozhovoru jsem si předem připravila stejným způsobem, jako u prvního rozhovoru a vztahovaly se ke čtyřem vybraným faktorům pracovní spokojenosti (styl řízení, způsob zadávání pracovních úkolů, interní komunikace s podřízenými pracovníky a pochvala podřízených pracovníků). Celý rozhovor trval 35 minut.

Vyhodnocení rozhovoru:

- *Styl řízení* – z rozhovoru vyplynulo, že ředitel výrobního závodu uplatňuje participativní styl řízení, pro který je charakteristická týmová práce. Ředitel stanovuje pracovní cíle a úkoly a podle jeho názoru se snaží vytvářet příznivé pracovní klima pro jejich plnění, ale volbu forem a metod jejich dosažení ponechává na podřízených pracovnících (vedoucím výroby a mistrech). Rozhodnutí dělá skupinově, často se radí s podřízenými pracovníky, což podle něj příznivě ovlivňuje plnění pracovních úkolů, osobní rozvoj, seberealizaci a větší odpovědnost pracovníků a přispívá ke spokojenosti pracovního kolektivu. Uplatňování tohoto stylu řízení považuje za motivující.

- *Způsob zadávání pracovních úkolů* – ředitel závodu stanovuje pracovní cíle, úkoly a požadavky s nimi související, a předává je vedoucímu výroby, který je následně předá mistrům, a ti je delegují na výrobní pracovníky a dohlíží na jejich realizaci. Pracovní úkoly jsou podle názoru ředitele zadávány způsobem, který je pro výrobní pracovníky jasný, srozumitelný a nevyvolává v nich další otázky nebo pracovní stres.
- *Interní komunikace s podřízenými pracovníky* – pro účinnou interní komunikaci s podřízenými pracovníky, se ve výrobním závodě nejvíce využívají porady, které považuje ředitel závodu za nejúčinnější komunikační nástroj. Vede je vedoucí výroby a účastní se jich mistři, technici, správci, zásobovači a skladníci, a když je přítomen, tak i ředitel závodu. Na poradách se projednává situace ve výrobním závodě, délka jejich trvání je přibližně 1,5 hod. a informace z porady předávají výrobním pracovníkům mistři. Ředitel závodu dle potřeby také nepravidelně svolává pracovní schůze, kterých se účastní všichni pracovníci závodu a na nichž se hodnotí dosavadní pracovní výsledky, budoucí pracovní plány nebo situace ve společnosti. Otázky týkající se pracovněprávních vztahů, nároky vyplývající z pracovního poměru a stížnosti podřízených pracovníků řeší, podle sdělení ředitele, s pracovníky vedoucí výroby. Kromě porady se pro interní komunikaci s podřízenými pracovníky využívá podniková nástěnka, intranet (ke kterému mají přístup jen kancelářští pracovníci) a společnost na svých webových stránkách zveřejňuje výroční zprávy.
- *Pochvala podřízených pracovníků* – ředitel výrobního závodu preferuje nejen slovní vyjádření pochvaly (kterou mají na starosti mistři) jako způsob ocenění dobrého pracovního výkonu, ale i finanční vyjádření pochvaly v podobě pravidelných odměn, které považuje ředitel za motivující a přispívající k žádoucímu způsobu pracovního jednání a k opakovanému dosahování dobrého pracovního výkonu.

4.2 Dotazníkové šetření

Dotazování představuje jednoduchý způsob získávání potřebných informací od respondentů, který je možné provádět písemně nebo ústně. Já jsem ke zjišťování úrovně pracovní spokojenosti ve výrobním závodě společnosti ŽPSV a.s. v Uherském Ostrohu zvolila metodu písemného dotazování, která je v této oblasti velmi často využívána. Jejimi výhodami jsou především nižší finanční náročnost, adresnost a možnost získat informace hromadného charakteru oslovením velkého počtu respondentů.

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na výrobní pracovníky, protože úroveň jejich pracovní spokojenosti podává jim i vedení společnosti obraz o pracovním klimatu, míře ztotožnění se pracovníků s hodnotami společnosti a poukazuje na oblasti vedoucí k největší spokojenosti pracovníků i na problémové oblasti, kterými je nutné se co nejdříve zabývat.

Struktura dotazníkového šetření

Vytvořila jsem dotazník s 19 uzavřenými otázkami, které byly zaměřeny na základní informace o respondentovi (věk, vzdělání, délka zaměstnání ve společnosti), stav celkové pracovní spokojenosti a vnitroorganizační faktory týkající se podmínek a okolností práce (finanční ohodnocení, spolupracovníci, styl řízení, možnost profesního růstu, péče o pracovníky, informovanost, komunikace, jistota zaměstnání aj.).

Respondenti měli dvě možnosti odpovědi na uzavřené otázky:

- výběr z možných variant odpovědí,
- pomocí známkovací stupnice v rozsahu 1 – 5 (1 – nejlepší hodnocení, 5 – nejhorší hodnocení).

Cílové zaměření dotazníkového šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo analyzovat pracovní spokojenost ve výrobním závodě společnosti ŽPSV a.s. v Uherském Ostrohu a tím zjistit úroveň pracovní spokojenosti, odhalit oblasti vedoucí k největší spokojenosti výrobních pracovníků, na nichž společnost může stavět i problémové oblasti negativně ovlivňující pracovní klima společnosti, kterými je nutné se co nejdříve zabývat a navrhnout opatření k odstranění těchto problémových oblastí.

Analýza a interpretace výsledků dotazníkového šetření

Pro analýzu pracovní spokojenosti ve výrobním závodě společnosti ŽPSV a.s. v Uherském Ostrohu byly 10. 3. 2014 rozdány dotazníky všem výrobním pracovníkům, aby byla vypovídací schopnost výsledků dotazníkového šetření co nejvyšší. Celkem bylo rozdáno 100 dotazníků s dobou vyplnění a odevzdání do 14. 3. 2014. Bylo vráceno 70 vyplněných dotazníků, což odpovídalo 70 % návratnosti. Po vrácení dotazníků jsem odpovědi respondentů, vztahujících se k jednotlivým otázkám, sumarizovala a zpracovala do tabulek. Výsledky dotazníkového šetření jsem následně vyhodnotila pomocí grafického znázornění a slovního komentáře.

Zpracování odpovědí a vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření:

1. otázka: V jaké věkové kategorii se pohybujete?

Účelem otázky bylo zjistit věkovou strukturu výrobních pracovníků ve výrobním závodě společnosti ŽPSV a.s.

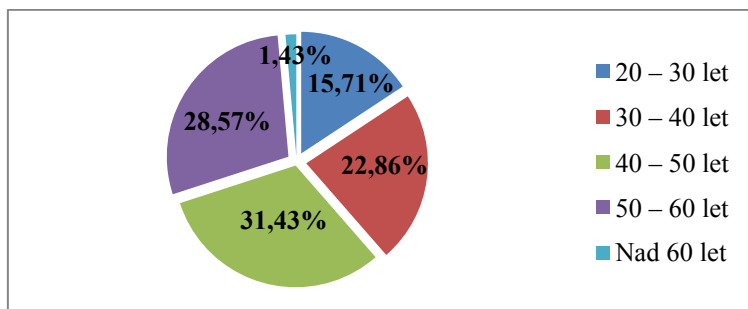
Možnosti odpovědi: 1 z 6.

Tab. 4.1 Věková kategorie

Varianty odpovědi	Počet respondentů	Vyjádření v %
Do 20 let	0	0,00%
20 – 30 let	11	15,71%
30 – 40 let	16	22,86%
40 – 50 let	22	31,43%
50 – 60 let	20	28,57%
Nad 60 let	1	1,43%

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 4.1 Grafické vyjádření výsledků 1. otázky



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je zřejmé, že nejsilnější skupinu ve společnosti tvoří výrobní pracovníci ve věku 40 – 60 let, kteří představují 60% ze všech pracovníků, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. 31,43% představují pracovníci ve věku 40 – 50 let a 28,57% představují pracovníci ve věku 50 – 60 let. Z těchto údajů vyplývá, že společnost dává přednost pracovníkům středního věku a starším, kteří již mají dlouhodobé zkušenosti a mohou být pro ni přínosem.

2. otázka: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Účelem otázky bylo zjistit nejvyšší dosažené vzdělání výrobních pracovníků ve výrobním závodě společnosti ŽPSV a.s.

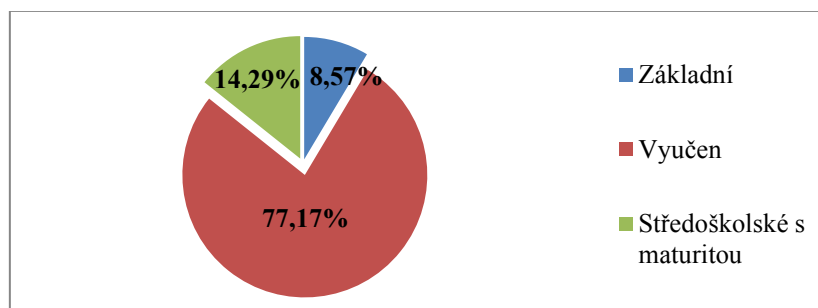
Možnosti odpovědi: 1 z 5.

Tab. 4.2 Nejvyšší dosažené vzdělání

Varianty odpovědi	Počet respondentů	Vyjádření v %
Základní	6	8,57%
Vyučen	54	77,14%
Středoškolské s maturitou	10	14,29%
Vyšší odborné	0	0,00%
Vysokoškolské	0	0,00%

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 4.2 Grafické vyjádření výsledků 2. otázky



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je zřejmé, že nejsilnější skupinu ve společnosti tvoří vyučení pracovníci, kteří představují 77,14% ze všech pracovníků, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. Tento výsledek je pochopitelný vzhledem k charakteru profesí, které jsou ve společnosti uplatňovány (betonář, vazač břemen, jeřábník, posunovač, železář, zámečnick, elektrikář, strojník aj.) a vypovídá o tom, že společnost dává přednost pracovníkům, jejichž pracovní schopnosti, dovednosti, zkušenosti a kvalifikace odpovídají charakteru těchto profesí.

3. otázka: Jak dlouho jste zaměstnán ve společnosti?

Účelem otázky bylo zjistit délku zaměstnání výrobních pracovníků ve výrobním závodě společnosti ŽPSV a.s.

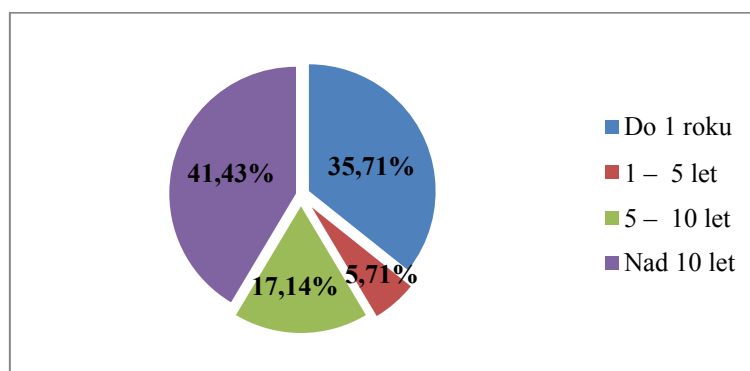
Možnosti odpovědi: 1 ze 4.

Tab. 4.3 Délka zaměstnání ve společnosti

Varianty odpovědi	Počet respondentů	Vyjádření v %
Do 1 roku	25	35,71%
1 – 5 let	4	5,71%
5 – 10 let	12	17,14%
Nad 10 let	29	41,43%

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 4.3 Grafické vyjádření výsledků 3. otázky



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je zřejmé, že nejsilnější skupinu ve společnosti tvoří výrobní pracovníci, kteří jsou v ní zaměstnaní déle jak 10 let a představují 41,43% ze všech pracovníků, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. Vzhledem k tomu, že délka zaměstnání je významná v souvislosti s využíváním a rozvíjením znalostí, schopností a zkušeností pracovníků, je tento výsledek velmi dobrý, protože obecně platí, že čím je délka zaměstnání vyšší, tím spokojenější pracovníci jsou a zároveň vyjadřuje loajálnost pracovníků vůči společnosti. Druhou nejsilnější skupinu ve společnosti tvoří naopak výrobní pracovníci, kteří jsou ve společnosti zaměstnaní do 1 roku, což vypovídá o tom, že se společnosti daří, má do budoucna dostatek zakázek a může si tak dovolit přijímat nové pracovníky.

4. otázka: Jak hodnotíte stav Vaší celkové pracovní spokojenosti za poslední 3 měsíce?

Účelem otázky bylo zjistit celkovou pracovní spokojenost výrobních pracovníků ve výrobním závodě společnosti ŽPSV a.s. za poslední 3 měsíce.

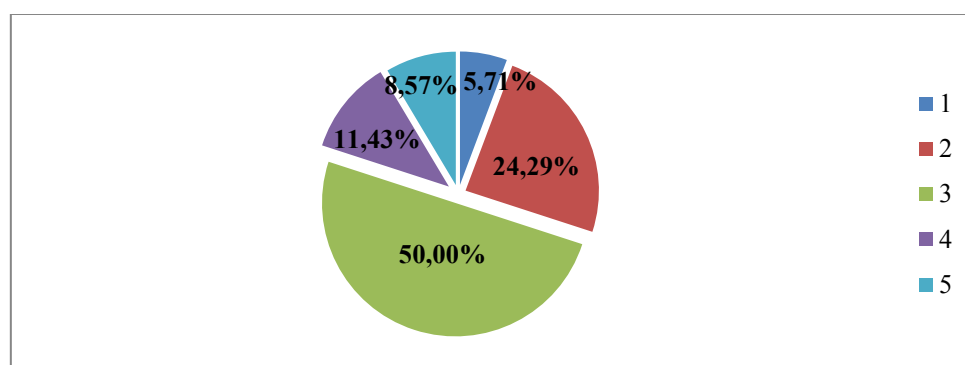
Možnosti odpovědi: známka 1 – 5 (1 – nejlepší hodnocení; 5 – nejhorší hodnocení)

Tab. 4.4 Stav celkové pracovní spokojenosti za poslední 3 měsíce

Známka	Počet respondentů	Vyjádření v %	Průměrná známka
1 – velmi dobrý	4	5,71%	2,93
2 – dobrý	17	24,29%	
3 – ani dobrý ani špatný	35	50,00%	
4 – spíše špatný	8	11,43%	
5 – špatný	6	8,57%	

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 4.4 Grafické vyjádření výsledků 4. otázky



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je zřejmé, že polovina výrobních pracovníků společnosti, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, hodnotí stav své celkové pracovní spokojenosti (která obecně vyjadřuje míru spokojenosti pracovníků ve vztahu k vykonávané pracovní činnosti) za poslední 3 měsíce známkou 3, což lze označit jako neutrální stav, který není ani dobrý, ale ani špatný. 24,29% výrobních pracovníků hodnotí stav své celkové pracovní spokojenosti známkou 2, což lze označit jako dobrý stav. Stav celkové pracovní spokojenosti by se dal u méně spokojených pracovníků vylepšit pomocí vhodně zacílených faktorů posilujících pracovní spokojenost nebo eliminací faktorů, které pracovní spokojenost naopak oslabují.

5. otázka: Jak hodnotíte úroveň Vašeho finančního ohodnocení?

Účelem otázky bylo zjistit, jak výrobní pracovníci hodnotí úroveň finančního ohodnocení ve výrobním závodě společnosti ŽPSV a.s.

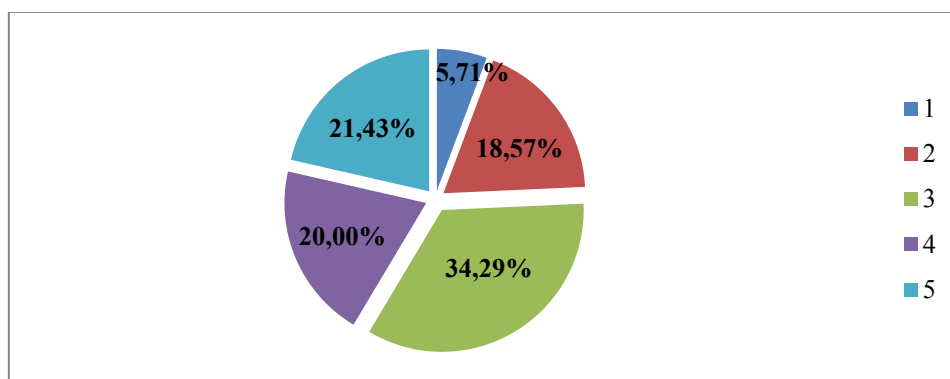
Možnosti odpovědi: známka 1 – 5 (1 – nejlepší hodnocení; 5 – nejhorší hodnocení)

Tab. 4.5 Hodnocení úrovně finančního ohodnocení

Známka	Počet respondentů	Vyjádření v %	Průměrná známka
1 – velmi dobrá	4	5,71%	3,33
2 – dobrá	13	18,57%	
3 – ani dobrá ani špatná	24	34,29%	
4 – spíše špatná	14	20,00%	
5 – špatná	15	21,43%	

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 4.5 Grafické vyjádření výsledků 5. otázky



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je zřejmé, že v oblasti finančního ohodnocení jsou výrobní pracovníci s jeho úrovní nespokojeni. 34,29% výrobních pracovníků hodnotí jeho úroveň známkou 3, 22,43% výrobních pracovníků známkou 5 a 20% výrobních pracovníků známkou 4. Výrobní pracovníci jsou odměňováni na základě hodinové mzdy a průměrná čistá měsíční mzda ve výrobním závodě činí 14 000 Kč.

6. otázka: Do jaké míry ovlivňují spolupracovníci Vaši pracovní spokojenost?

Účelem otázky bylo zjistit, do jaké míry ovlivňují spolupracovníci pracovní spokojenost výrobních pracovníků.

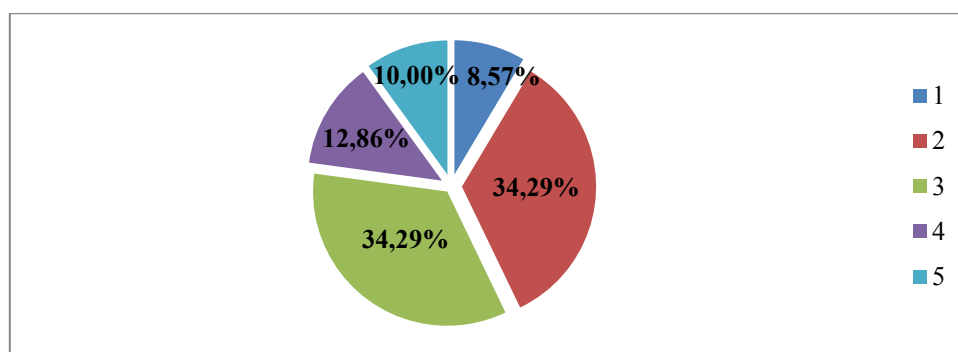
Možnosti odpovědi: známka 1 – 5 (1 – nejlepší hodnocení; 5 – nejhorší hodnocení)

Tab. 4.6 Míra ovlivňování pracovní spokojenosti spolupracovníky

Známka	Počet respondentů	Vyjádření v %	Průměrná známka
1 – velmi	6	8,57%	2,81
2 – spíše více	24	34,29%	
3 – ani moc ani málo	24	34,29%	
4 – spíše méně	9	12,86%	
5 – málo	7	10,00%	

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 4.6 Grafické vyjádření výsledků 6. otázky



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je zřejmé, že 34,29% výrobních pracovníků hodnotí míru ovlivňování pracovní spokojenosti spolupracovníky shodně známkou 2 a 3. Z těchto výsledků lze vyvodit, že pracovní spokojenost pracovníků závodu je více ovlivňována vztahy mezi spolupracovníky a těmto vztahům by měla být věnována náležitá pozornost, protože jejich prostřednictvím se vytváří atmosféra na pracovišti.

7. otázka: Do jaké míry ovlivňuje styl řízení vedoucího pracovníka Vaši pracovní spokojenost?

Účelem otázky bylo zjistit, do jaké míry ovlivňuje styl řízení vedoucího pracovníka pracovní spokojenost výrobních pracovníků.

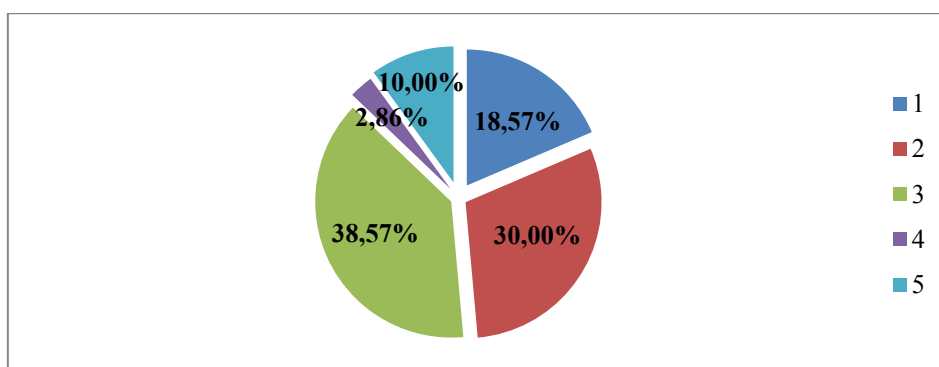
Možnosti odpovědi: známka 1 – 5 (1 – nejlepší hodnocení; 5 – nejhorší hodnocení)

Tab. 4.7 Míra ovlivňování pracovní spokojenosti stylem řízení vedoucího pracovníka

Známka	Počet respondentů	Vyjádření v %	Průměrná známka
1 – velmi	13	18,57%	2,56
2 – spíše více	21	30,00%	
3 – ani moc ani málo	27	38,57%	
4 – spíše méně	2	2,86%	
5 – málo	7	10,00%	

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 4.7 Grafické vyjádření výsledků 7. otázky



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je zřejmé, že 38,57% výrobních pracovníků hodnotí míru ovlivňování pracovní spokojenosti stylem řízení vedoucího pracovníka známkou 3, 30% výrobních pracovníků známkou 2 a 20% výrobních pracovníků známkou 1. Z těchto výsledků lze vyvodit, že styl řízení vedoucího pracovníka spíše více ovlivňuje spokojenost pracovníků, proto by měli vedoucí pracovníci zastávat vůči podřízeným pracovníkům profesionální a objektivní postoj a minimalizovat případy neprofesionálního manažerského chování, které vede k pracovní nespokojenosti.

8. otázka: Do jaké míry je pro Vás důležitá pochvala za dobře odvedenou práci?

Účelem otázky bylo zjistit, do jaké míry je pro výrobní pracovníky důležitá pochvala za dobře odvedenou práci.

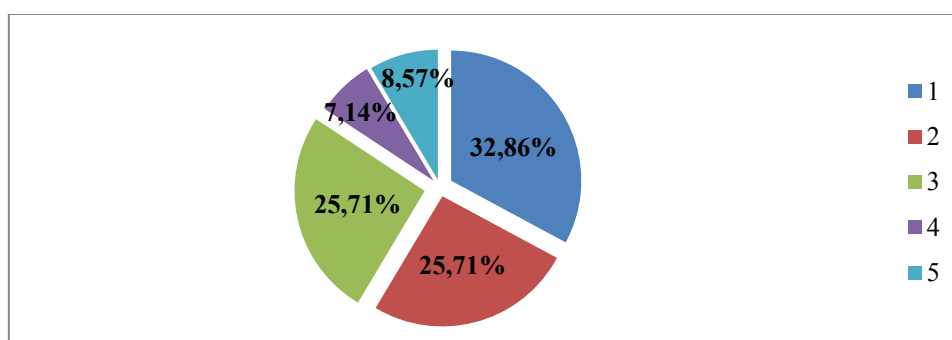
Možnosti odpovědi: známka 1 – 5 (1 – nejlepší hodnocení; 5 – nejhorší hodnocení)

Tab. 4.8 Míra důležitosti pochvaly za dobře odvedenou práci

Známka	Počet respondentů	Vyjádření v %	Průměrná známka
1 – velmi	23	32,86%	2,33
2 – spíše více	18	25,71%	
3 – ani moc ani málo	18	25,71%	
4 – spíše méně	5	7,14%	
5 – málo	6	8,57%	

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 4.8 Grafické vyjádření výsledků 8. otázky



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je zřejmé, že pochvala za dobře odvedenou práci je pro většinu výrobních pracovníků velmi důležitá. 32,86% výrobních pracovníků hodnotí důležitost pochvaly za dobře odvedenou práci známkou 1 a 25,71% výrobních pracovníků shodně známkou 2 a 3. Vedoucí pracovníci by proto neměli podceňovat vliv pochvaly, protože představuje motivační nástroj a absence pochvaly může vést k oslabení žádoucího způsobu jednání pracovníků na pracovišti.

9. otázka: Do jaké míry je pro Vás důležitá možnost profesně růst?

Účelem otázky bylo zjistit, do jaké míry je pro výrobní pracovníky důležitá možnost profesně růst.

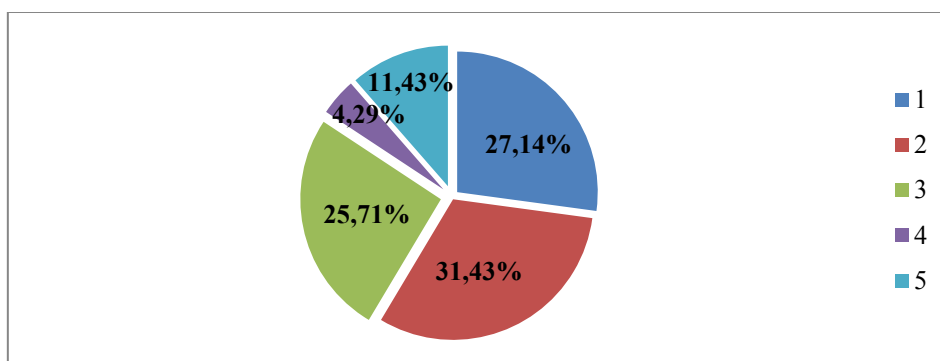
Možnosti odpovědi: známka 1 – 5 (1 – nejlepší hodnocení; 5 – nejhorší hodnocení)

Tab. 4.9 Míra důležitosti možnosti profesně růst

Známka	Počet respondentů	Vyjádření v %	Průměrná známka
1 – velmi	19	27,14%	2,41
2 – spíše více	22	31,43%	
3 – ani moc ani málo	18	25,71%	
4 – spíše méně	3	4,29%	
5 – málo	8	11,43%	

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 4.9 Grafické vyjádření výsledků 9. otázky



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je zřejmé, že možnost profesně růst je pro většinu výrobních pracovníků důležitá. 31,43% výrobních pracovníků hodnotí důležitost možnosti profesně růst známkou 2, 27,14% výrobních pracovníků známkou 1 a 25,71% výrobních pracovníků známkou 3. Vedení společnosti si je vědomo této důležitosti a věnuje pozornost i zdroje na zvyšování způsobilosti pracovníků, která je potřebná k vykonávání pracovní činnosti a umožňuje pracovníkům profesně růst.

10. otázka: Jak hodnotíte způsob zadávání pracovních úkolů?

Účelem otázky bylo zjistit, jak výrobní pracovníci hodnotí způsob zadávání pracovních úkolů ve výrobním závodě společnosti ŽPSV a.s.

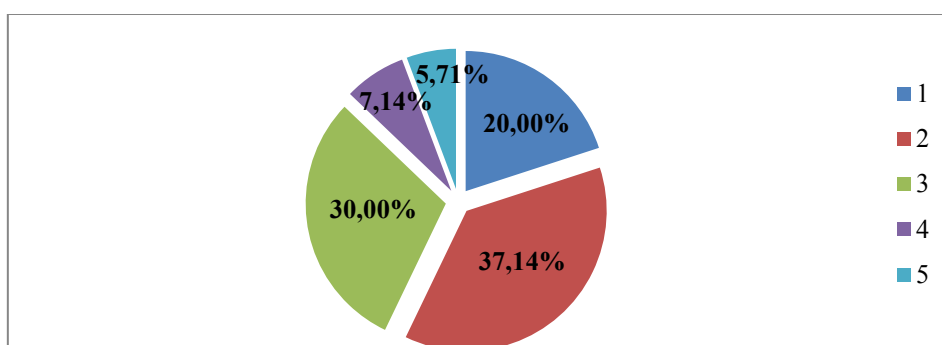
Možnosti odpovědi: známka 1 – 5 (1 – nejlepší hodnocení; 5 – nejhorší hodnocení)

Tab. 4.10 Hodnocení způsobu zadávání pracovních úkolů

Známka	Počet respondentů	Vyjádření v %	Průměrná známka
1 – velmi dobrý	14	20,00%	2,41
2 – dobrý	26	37,14%	
3 – ani dobrý ani špatný	21	30,00%	
4 – spíše špatný	5	7,14%	
5 – špatný	4	5,71%	

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 4.10 Grafické vyjádření výsledků 10. otázky



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je zřejmé, že většina výrobních pracovníků hodnotí způsob zadávání pracovních úkolů spíše dobře. 37,14% výrobních pracovníků hodnotí způsob zadávání pracovních úkolů známkou 2, 30% známkou 3 a 20% známkou 1. Z těchto výsledků lze vyvodit, že způsob zadávání pracovních úkolů, který ovlivňuje nejen pracovní spokojenost, ale i kvalitu pracovních výsledků, je pro výrobní pracovníky jasný, srozumitelný a nevyvolává v nich další otázky nebo stres.

11. otázka: Jak hodnotíte podmínky práce na pracovišti?

Účelem otázky bylo zjistit, jak výrobní pracovníci hodnotí podmínky práce ve výrobním závodě společnosti ŽPSV a.s.

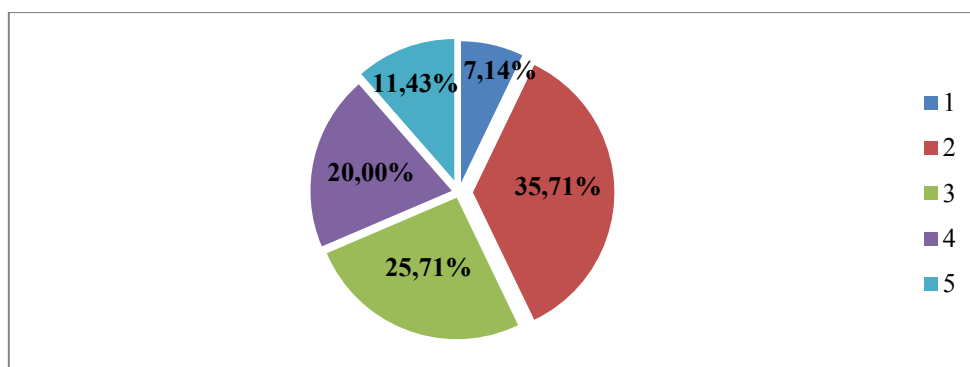
Možnosti odpovědi: známka 1 – 5 (1 – nejlepší hodnocení; 5 – nejhorší hodnocení)

Tab. 4.11 Hodnocení podmínek práce na pracovišti

Známka	Počet respondentů	Vyjádření v %	Průměrná známka
1 – velmi dobré	5	7,14%	2,93
2 – dobré	25	35,71%	
3 – ani dobré ani špatné	18	25,71%	
4 – spíše špatné	14	20,00%	
5 – špatné	8	11,43%	

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 4.11 Grafické vyjádření výsledků 11. otázky



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je zřejmé, že výrobní pracovníci hodnotí podmínky práce na pracovišti rozpolceně – 35,71% výrobních pracovníků známkou 2, 25,71% výrobních pracovníků známkou 3 a 20% výrobních pracovníků známkou 4. Vzhledem k tomu, že podmínky práce se odrážejí na pracovním výkonu i na vztahu pracovníků ke společnosti, měla by se společnost snažit vytvářet co nejlepší podmínky práce.

12. otázka: Jak hodnotíte úroveň péče o pracovníky ze strany zaměstnavatele?

Účelem otázky bylo zjistit, jak výrobní pracovníci hodnotí úroveň péče o pracovníky ve výrobním závodě ze strany zaměstnavatele.

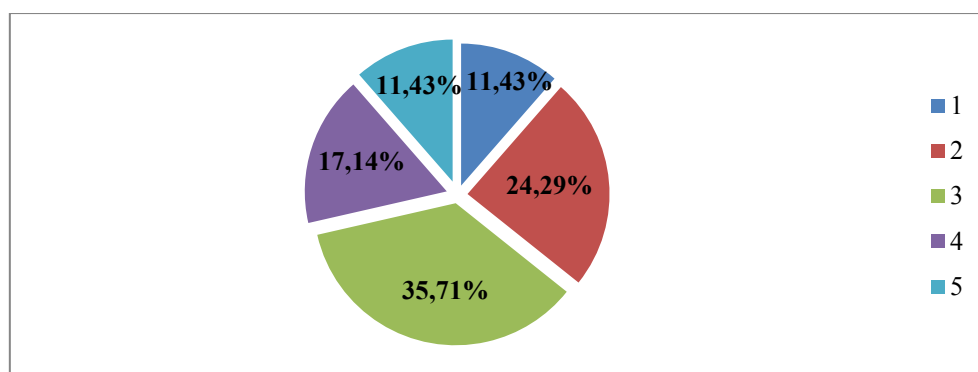
Možnosti odpovědi: známka 1 – 5 (1 – nejlepší hodnocení; 5 – nejhorší hodnocení)

Tab. 4.12 Hodnocení úrovně péče o pracovníky ze strany zaměstnavatele

Známka	Počet respondentů	Vyjádření v %	Průměrná známka
1 – velmi dobrá	8	11,43%	2,93
2 – dobrá	17	24,29%	
3 – ani dobrá ani špatná	25	35,71%	
4 – spíše špatná	12	17,14%	
5 – špatná	8	11,43%	

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 4.12 Grafické vyjádření výsledků 12. otázky



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je zřejmé, že výrobní pracovníci hodnotí úroveň péče o pracovníky ze strany zaměstnavatele rozpolceně – 35,71% známkou 3, 24,29% výrobních pracovníků známkou 2 a 17,14% výrobních pracovníků známkou 4. Společnost věnuje péči o pracovníky pozornost a nespokojenost některých pracovníků může být způsobena nevyužíváním nabízených možností nebo postrádáním jiných, pro pracovníky výhodnějších.

13. otázka: Jak hodnotíte úroveň informovanosti o situaci ve společnosti ze strany zaměstnavatele?

Účelem otázky bylo zjistit, jak výrobní pracovníci hodnotí úroveň informovanosti o situaci ve společnosti ze strany zaměstnavatele.

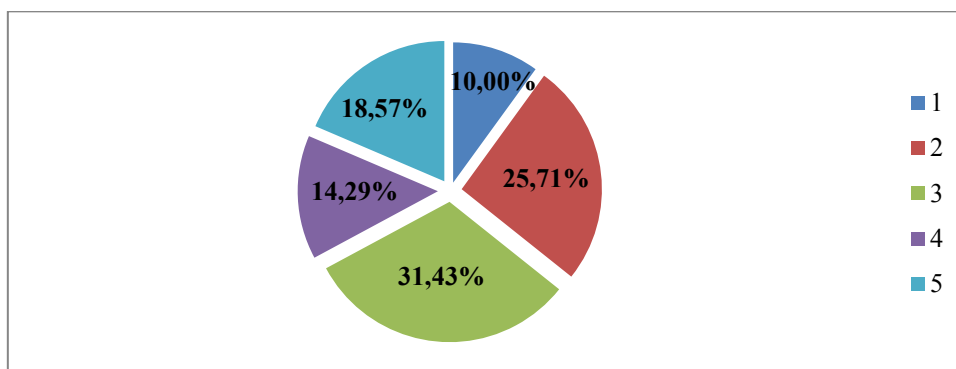
Možnosti odpovědi: známka 1 – 5 (1 – nejlepší hodnocení; 5 – nejhorší hodnocení)

Tab. 4.13 Hodnocení úrovně informovanosti o situaci ve společnosti

Známka	Počet respondentů	Vyjádření v %	Průměrná známka
1 – velmi dobrá	7	10,00%	3,06
2 – dobrá	18	25,71%	
3 – ani dobrá ani špatná	22	31,43%	
4 – spíše špatná	10	14,29%	
5 – špatná	13	18,57%	

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 4.13 Grafické vyjádření výsledků 13. otázky



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je zřejmé, že 31,43% výrobních pracovníků hodnotí úroveň informovanosti o situaci ve společnosti ze strany zaměstnavatele známkou 3 a 25,71% výrobních pracovníků známkou 2 a 18,57% výrobních pracovníků známkou 5. Z těchto výsledků lze vyvodit, že úroveň informovanosti o situaci ve společnosti ze strany zaměstnavatele má své rezervy a bylo by možné ji vhodnými opatřeními vylepšit.

14. otázka: Jak hodnotíte úroveň komunikace vedoucích pracovníků s podřízenými pracovníky?

Účelem otázky bylo zjistit, jak výrobní pracovníci hodnotí úroveň komunikace vedoucích pracovníků s podřízenými pracovníky ve výrobním závodě společnosti ŽPSV a.s.

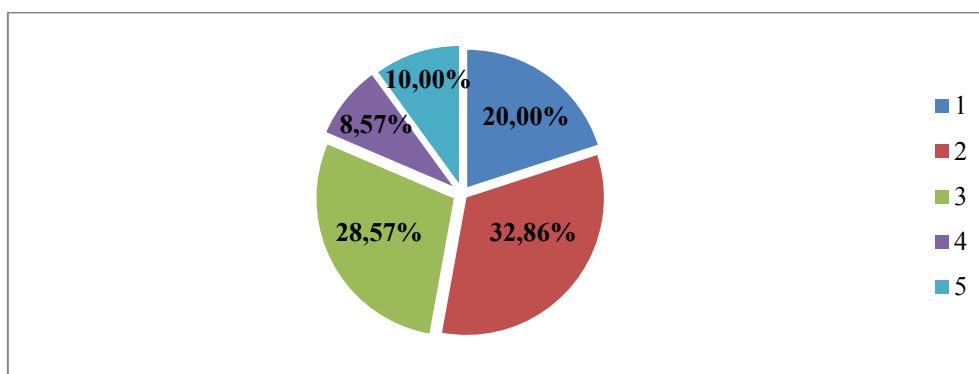
Možnosti odpovědi: známka 1 – 5 (1 – nejlepší hodnocení; 5 – nejhorší hodnocení)

Tab. 4.14 Hodnocení úrovně komunikace vedoucích pracovníků

Známka	Počet respondentů	Vyjádření v %	Průměrná známka
1 – velmi dobrá	14	20,00%	2,56
2 – dobrá	23	32,86%	
3 – ani dobrá ani špatná	20	28,57%	
4 – spíše špatná	6	8,57%	
5 – špatná	7	10,00%	

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 4.14 Grafické vyjádření výsledků 14. otázky



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je zřejmé, že výrobní pracovníci hodnotí úroveň komunikace vedoucích pracovníků s nimi jako dobrou. 32,86% výrobních pracovníků ji ohodnotilo známkou 2, 28,57% známkou 3 a 20% známkou 1. Obecně by měla být komunikace vedoucích pracovníků s podřízenými pracovníky věcná a přesvědčivá a pozornost by měla být věnována jen důležitým pracovním detailům, takže lze předpokládat, že komunikace vedoucích pracovníků ve výrobním závodě v Uherském Ostrově se orientuje správným směrem.

15. otázka: Setkal jste se v zaměstnání se s některou z uvedených forem neprofesionálního manažerského chování?

Účelem otázky bylo zjistit, zda se výrobní pracovníci setkali ve výrobním závodě společnosti ŽPSV a.s. s některou z uvedených forem neprofesionálního manažerského chování.

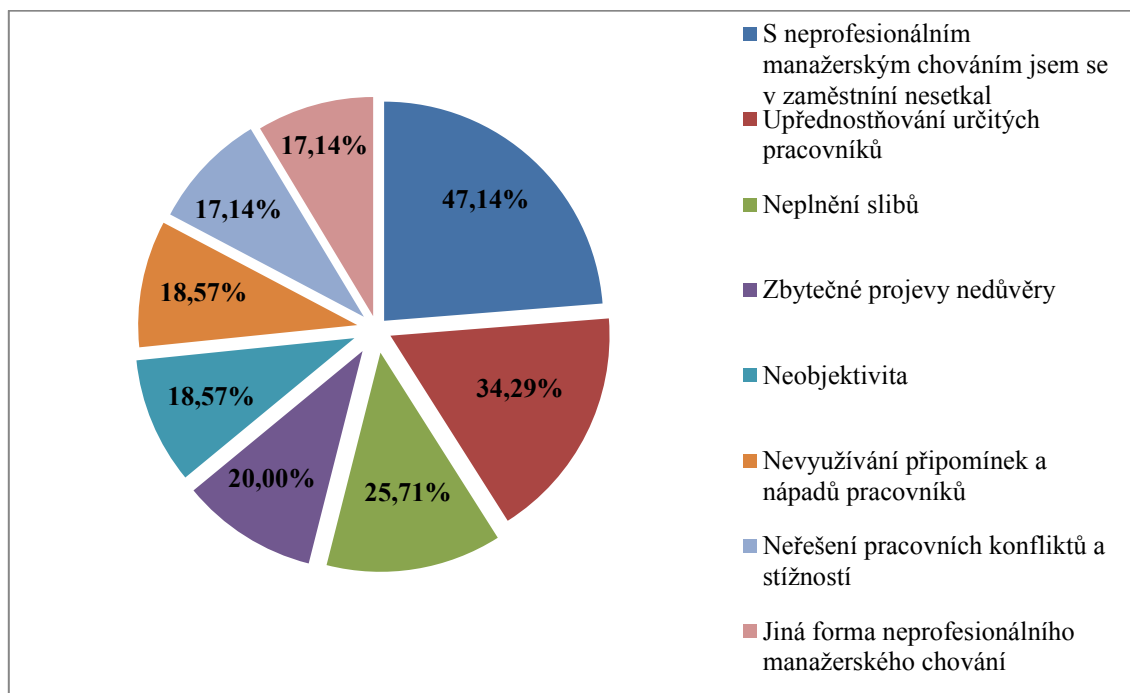
Možnosti odpovědi: libovolný počet odpovědí z 8.

Tab. 4.15 Formy neprofesionálního manažerského chování

Varianty odpovědi	Počet respondentů	Vyjádření v %
S neprofesionálním manažerským chováním jsem se v zaměstnání nesetkal	33	47,14%
Upřednostňování určitých pracovníků	24	34,29%
Neplnění slibů	18	25,71%
Zbytečné projevy nedůvěry	14	20,00%
Neobjektivita	13	18,57%
Nevyužívání připomínek a nápadů pracovníků	13	18,57%
Neřešení pracovních konfliktů a stížností	12	17,14%
Jiná forma neprofesionálního manažerského chování	12	17,14%

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 4.15 Grafické vyjádření výsledků 15. otázky



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je zřejmé, že téměř polovina výrobních pracovníků (47,14%), se s neprofesionálním manažerským chováním v zaměstnání nesetkala. Jako nejčastěji uváděná forma neprofesionálního manažerského chování je označováno upřednostňování určitých pracovníků (34,29%), neplnění slibů (25,71%), a zbytečné projevy nedůvěry (20%). Vzhledem k tomu, že neprofesionální manažerské chování obecně představuje největší podíl na pracovní nespokojenosti, je nutné těmto třem nejvíce vyskytujícím se formám věnovat pozornost a vyžadovat od vedoucích pracovníků profesionální, objektivní a spravedlivý přístup společný pro všechny pracovníky.

16. otázka: Které z faktorů posilující pracovní spokojenost jsou pro Vás nejdůležitější?

Účelem otázky bylo zjistit, které z faktorů posilujících pracovní spokojenost považují výrobní pracovníci společnosti ŽPSV a.s. za nejdůležitější.

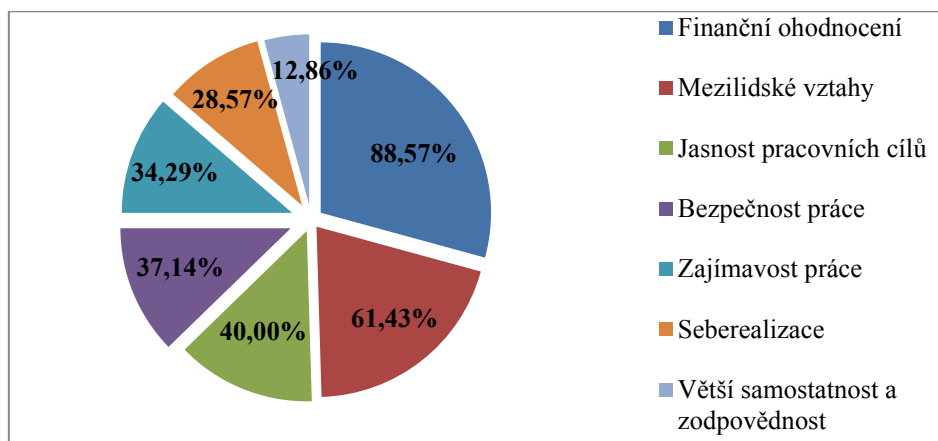
Možnosti odpovědi: 3 ze 7.

Tab. 4.16 Faktory posilující pracovní spokojenost

Varianty odpovědi	Počet respondentů	Vyjádření v %
Finanční ohodnocení	62	88,57%
Mezilidské vztahy	43	61,43%
Jasnost pracovních cílů	28	40,00%
Bezpečnost práce	26	37,14%
Zajímavost práce	24	34,29%
Seberealizace	20	28,57%
Větší samostatnost a zodpovědnost	9	12,86%

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 4.16 Grafické vyjádření výsledků 16. otázky



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je zřejmé, že pro výrobní pracovníky jsou z uvedených faktorů posilujících pracovní spokojenost nejdůležitější finanční ohodnocení (88,57%), mezilidské vztahy (61,43%) a jasnost pracovních cílů (40%). Těmto faktorům by měla být v oblasti pracovní spokojenosti věnována největší pozornost, protože jejich prostřednictvím může společnost ovlivňovat spokojenost pracovníků nebo je motivovat k žádoucím pracovním výkonům.

17. otázka: Které z faktorů oslabujících pracovní spokojenost jsou podle Vás nejzávažnější?

Účelem otázky bylo zjistit, které z faktorů oslabujících pracovní spokojenost považují výrobní pracovníci společnosti ŽPSV a.s. za nejzávažnější.

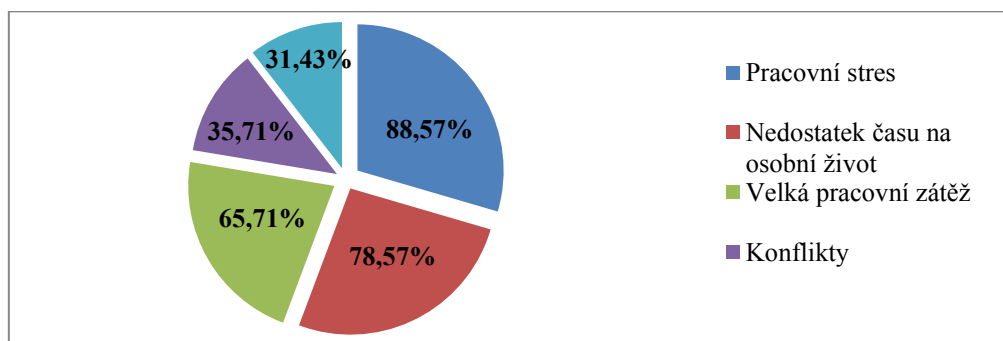
Možnosti odpovědi: 3 z 5.

Tab. 4.17 Faktory oslabující pracovní spokojenost

Varianty odpovědi	Počet respondentů	Vyjádření v %
Pracovní stres	62	88,57%
Nedostatek času na osobní život	55	78,57%
Velká pracovní zátěž	46	65,71%
Konflikty	25	35,71%
Nesplnitelné pracovní nároky/termíny	22	31,43%

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 4.17 Grafické vyjádření výsledků 17. otázky



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je zřejmé, že podle výrobních pracovníků jsou z uvedených faktorů oslabujících pracovní spokojenost nejzávažnější pracovní stres (88,57%), nedostatek času na osobní život (78,57%) a velká pracovní zátěž (65,71%). Společnost by neměla podceňovat působení těchto nežádoucích faktorů a vytvářet takové pracovní podmínky a klást takové požadavky na práci, které budou snesitelné, nebudou pracovníky demotivovat ani negativně ovlivňovat pracovní výkon nebo osobní život pracovníků.

18. otázka: Do jaké míry ovlivňuje pracovní spokojenost Váš pracovní výkon?

Účelem otázky bylo zjistit, do jaké míry ovlivňuje pracovní spokojenost pracovní výkon výrobních pracovníků.

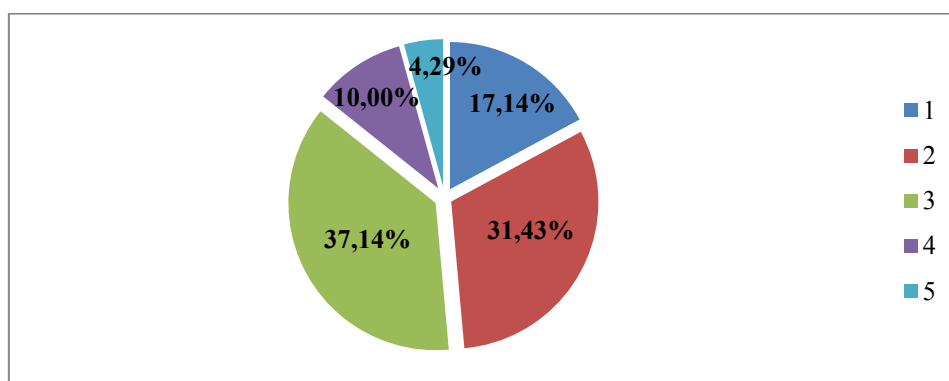
Možnosti odpovědi: známka 1 – 5 (1 – nejlepší hodnocení; 5 – nejhorší hodnocení)

Tab. 4.18 Míra ovlivnění pracovního výkonu pracovní spokojeností

Známka	Počet respondentů	Vyjádření v %	Průměrná známka
1 – velmi	12	17,14%	2,53
2 – spíše více	22	31,43%	
3 – ani moc ani málo	26	37,14%	
4 – spíše méně	7	10,00%	
5 – málo	3	4,29%	

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 4.18 Grafické vyjádření výsledků 18. otázky



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je zřejmé, že 37,14% výrobních pracovníků hodnotí míru ovlivnění pracovního výkonu pracovní spokojeností známkou 3, 31,43% výrobních pracovníků známkou 2 a 17,14% výrobních pracovníků známkou 1. Z těchto výsledků lze vyvodit, že u 45 % pracovníků výrobního závodu ovlivňuje pracovní spokojenost více nebo velmi jejich pracovní výkon. Vzhledem k tomu, že pracovní spokojenost spolu s pracovní výkonností zaujímá dominantní postavení v cílovém zaměření společností i pracovníků, je vhodné, aby společnost ovlivňovala spokojenost pracovníků vytvářením dobrých podmínek potřebných pro dosažení optimálního pracovního výkonu.

19. otázka: Jak hodnotíte Vaši jistotu zaměstnání ve společnosti?

Účelem otázky bylo zjistit, jak výrobní pracovníci hodnotí jistotu zaměstnání ve výrobním závodě společnosti ŽPSV a.s.

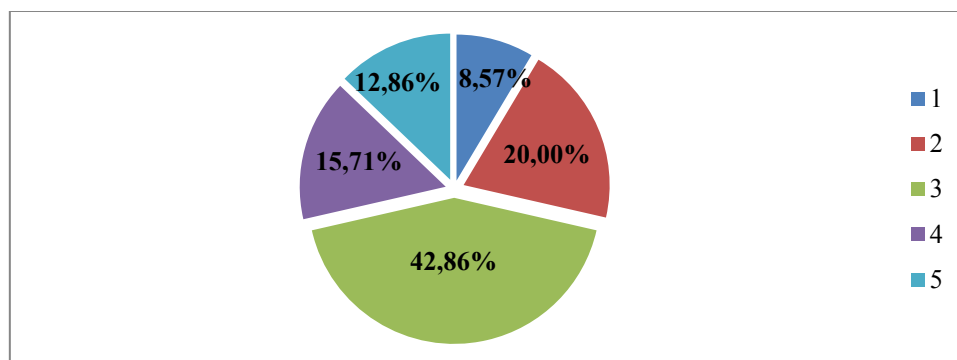
Možnosti odpovědi: známka 1 – 5 (1 – nejlepší hodnocení; 5 – nejhorší hodnocení)

Tab. 4.19 Hodnocení jistoty zaměstnání ve společnosti

Známka	Počet respondentů	Vyjádření v %	Průměrná známka
1 – velmi dobrá	6	8,57%	3,04
2 – dobrá	14	20,00%	
3 – ani dobrá ani špatná	30	42,86%	
4 – spíše špatná	11	15,71%	
5 – špatná	9	12,86%	

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 4.19 Grafické vyjádření výsledků 19. otázky



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je zřejmé, že více než 40% výrobních pracovníků hodnotí jistotu zaměstnání ve společnosti známkou 3, 20% výrobních pracovníků známkou 2 a 15,71 % výrobních pracovníků známkou 4. Tyto výsledky odpovídají situaci, ve které se nachází trh práce ve zlínském kraji a souvisí také se stále přetrvávající hospodářskou krizí.

4.2.1 Vyhodnocení otázek s možností stanovení průměrné známky

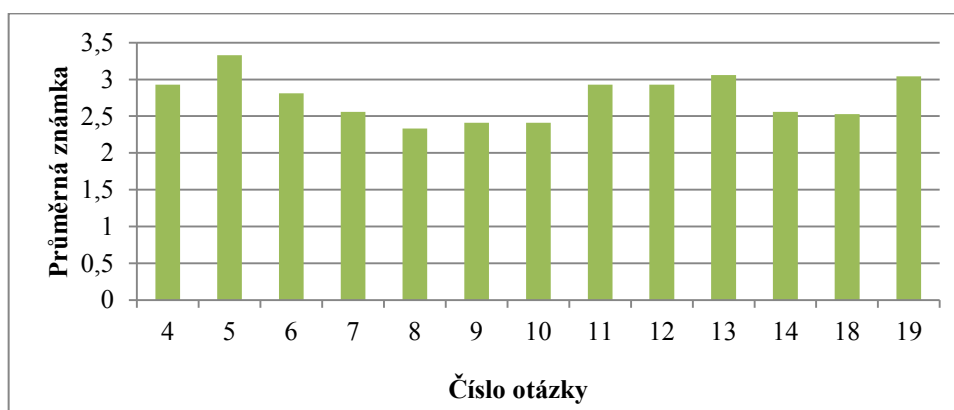
Pro podrobnější analýzu pracovní spokojenosti ve výrobním závodě společnosti ŽPSV a.s. jsem provedla vyhodnocení otázek s možností stanovení průměrné známky, jehož účelem bylo porovnat průměrné známky u uzavřených otázek, na které respondenti (výrobní pracovníci) odpovídali pomocí známkovací stupnice v rozsahu 1 – 5 (1 – nejlepší hodnocení, 5 – nejhorší hodnocení) a zjistit tak, u kterých otázek dosahovala průměrná známka nejlepších a nejhorších hodnot.

Tab. 4.20 Hodnota průměrných známek u otázek, na které respondenti odpovídali pomocí známkovací stupnice

Číslo otázky	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	18	19
Průměrná známka	2,93	3,33	2,81	2,56	2,33	2,41	2,41	2,93	2,93	3,06	2,56	2,53	3,04

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 4.20 Grafické vyjádření tabulky 4.20



Zdroj: vlastní zpracování

Nejlepší dosažené hodnoty průměrných známek

Z grafu je zřejmé, že nejlepší hodnota průměrné známky byla dosažena u 8. otázky (hodnota průměrné známky = 2,33), jejímž účelem bylo zjistit, do jaké míry je pro výrobní pracovníky důležitá pochvala za dobře odvedenou práci. Druhá nejlepší hodnota průměrné známky byla dosažena u 9. otázky (hodnota průměrné známky = 2,41), jejímž účelem bylo zjistit, do jaké míry je pro výrobní pracovníky důležitá možnost profesně růst. Stejný výsledek byl dosažen u 10. otázky (hodnota průměrné známky = 2,41), jejímž účelem bylo zjistit, jak výrobní pracovníci hodnotí způsob zadávání pracovních úkolů ve výrobním závodě společnosti ŽPSV a.s.

Z dosažených hodnot průměrných známek vyplývá, že:

- vedoucí pracovníci i společnost by si měli uvědomovat důležitost a vliv pochvaly, která pro výrobní pracovníky představuje motivační nástroj a věnovat jí odpovídající pozornost (v případě slovního vyjádření pochvaly) i zdroje (v případě finančního vyjádření pochvaly),
- vedoucí pracovníci by měli pokračovat v dosavadním způsobu zadávání pracovních úkolů, který výrobním pracovníkům vyhovuje a
- společnost by měla i nadále umožňovat výrobním pracovníkům zvyšovat jejich pracovní způsobilost, která je potřebná k vykonávání pracovní činnosti a umožňuje výrobním pracovníkům profesně růst.

Nejhorší dosažené hodnoty průměrných známek

Z grafu je zřejmé, že nejhorší hodnota průměrné známky byla dosažena u 5. otázky (hodnota průměrné známky = 3,33), jejímž účelem bylo zjistit, jak výrobní pracovníci hodnotí úroveň finančního ohodnocení ve výrobním závodě společnosti ŽPSV a.s. Druhá nejhorší hodnota průměrné známky byla dosažena u 13. otázky (hodnota průměrné známky = 3,06), jejímž účelem bylo zjistit, jak výrobní pracovníci hodnotí úroveň informovanosti o situaci ve společnosti ze strany zaměstnavatele. Třetí nejhorší hodnota průměrné známky byla dosažena u 19. otázky (hodnota průměrné známky = 3,04), jejímž účelem bylo zjistit, jak výrobní pracovníci hodnotí jistotu zaměstnání ve výrobním závodě společnosti ŽPSV a.s.

Z dosažených hodnot průměrných známek vyplývá, že:

- společnost by měla věnovat větší pozornost a především zdroje finančnímu ohodnocení, které pro výrobní pracovníky představuje nejdůležitější faktor posilující jejich pracovní spokojenost, a to nejlépe tak, aby úroveň finančního ohodnocení odpovídala náročnosti pracovní činnosti a vynaloženému pracovnímu výkonu,
- společnost by měla věnovat větší pozornost informovanosti výrobních pracovníků o situaci ve společnosti, která ovlivňuje spokojenost i motivaci výrobních pracovníků a vylepšit úroveň informovanosti pomocí vhodných komunikačních nástrojů. Zároveň by se tím částečně vyřešil problém související jistotou zaměstnání výrobních pracovníků ve společnosti.

4.2.2 Vyhodnocení stavu celkové pracovní spokojenosti za poslední 3 měsíce z hlediska věku pracovníků

Pro podrobnější analýzu pracovní spokojenosti ve výrobním závodě společnosti ŽPSV a.s. jsem provedla také vyhodnocení stavu celkové pracovní spokojenosti za poslední 3 měsíce z hlediska věku pracovníků, které vycházelo z dosažených hodnot průměrných známek v jednotlivých věkových kategoriích. Účelem tohoto vyhodnocení bylo porovnat průměrné známky dosažené v jednotlivých věkových kategoriích výrobních pracovníků a zjistit tak, ve které věkové kategorii dosahuje celková pracovní spokojenost za poslední 3 měsíce nejlepší a nejhorší hodnoty.

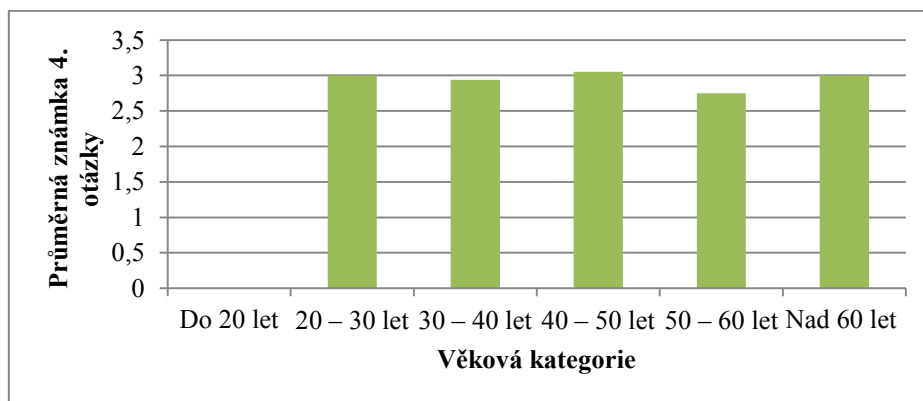
Poté jsem provedla u věkové kategorie s nejlepší i nejhorší dosaženou hodnotou průměrné známky vyhodnocení otázek s možností stanovení průměrné známky, jehož účelem bylo porovnat průměrné známky u uzavřených otázek, na které výrobní pracovníci u věkové kategorie s nejlepší i nejhorší dosaženou hodnotou průměrné známky odpovídali pomocí známkovací stupnice v rozsahu 1 – 5 (1 – nejlepší hodnocení, 5 – nejhorší hodnocení) a zjistit tak, u kterých otázek dosahovala průměrná známka nejlepších a nejhorších hodnot.

Tab. 4.21 Hodnota průměrných známek u otázek, na které respondenti odpovídali pomocí známkovací stupnice

Věková kategorie	Do 20 let	20 – 30 let	30 – 40 let	40 – 50 let	50 – 60 let	Nad 60 let
Průměrná známka 4. otázky	0	3	2,94	3,05	2,75	3

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 4.21 Grafické vyjádření tabulky 4.21



Zdroj: vlastní zpracování

Nejlepší dosažená hodnota průměrné známky

Z grafu je zřejmé, že nejlepší hodnota průměrné známky byla dosažena ve věkové kategorii 50 – 60 let (hodnota průměrné známky = 2,75), z čehož vyplývá, že v této věkové kategorii jsou pracovníci v časovém horizontu 3. měsíců nejspokojenější. Pro tuto věkovou kategorii je dále zajímavé, že ji tvoří z větší části vyučení pracovníci, kteří jsou ve výrobním závodě zaměstnáni více jak 10 let.

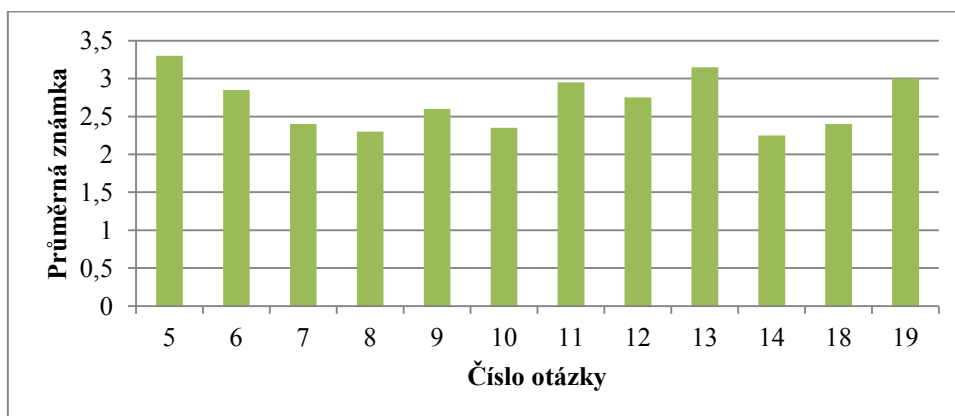
Vyhodnocení otázek s možností stanovení průměrné známky:

Tab. 4.22 Hodnota průměrných známek u otázek, na které respondenti ve věkové kategorii 50 – 60 let odpovídali pomocí známkovací stupnice

Číslo otázky	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	18	19
Průměrná známka	3,3	2,85	2,4	2,3	2,6	2,35	2,95	2,75	3,15	2,25	2,4	3

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 4.22 Grafické vyjádření tabulky 4.22



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je zřejmé, že nejlepší hodnota průměrné známky byla dosažena u 14. otázky (hodnota průměrné známky = 2,25), jejímž účelem bylo zjistit, jak výrobní pracovníci hodnotí úroveň komunikace vedoucích pracovníků s podřízenými pracovníky ve výrobním závodě společnosti ŽPSV a.s. Druhá nejlepší hodnota průměrné známky byla dosažena u 8. otázky (hodnota průměrné známky = 2,3), jejímž účelem bylo zjistit, do jaké míry je pro výrobní pracovníky důležitá pochvala za dobře odvedenou práci. Třetí nejlepší hodnota průměrné známky byla dosažena u 10. otázky (hodnota průměrné známky = 2,35), jejímž účelem bylo zjistit, jak výrobní pracovníci hodnotí způsob zadávání pracovních úkolů ve výrobním závodě společnosti ŽPSV a.s.

Z dosažených hodnot průměrných známek vyplývá, že:

- vedoucí pracovníci by měli pokračovat v dosavadním způsobu komunikace s podřízenými pracovníky, především u výrobních pracovníků ve věku 50 – 60 let, kterým tento způsob komunikace vyhovuje,
- vedoucí pracovníci i společnost by si měli uvědomovat důležitost a vliv pochvaly, která pro výrobní pracovníky ve věku 50 – 60 let představuje motivační nástroj a věnovat jí odpovídající pozornost (v případě slovního vyjádření pochvaly) i zdroje (v případě finančního vyjádření pochvaly),
- vedoucí pracovníci by měli pokračovat v dosavadním způsobu zadávání pracovních úkolů, který výrobním pracovníkům ve věku 50 – 60 let vyhovuje.

Nejhorší dosažená hodnota průměrné známky

Naopak nejhorší hodnota průměrné známky byla dosažena ve věkové kategorii 40 – 50 let (hodnota průměrné známky = 3,05), z čehož vyplývá, že v této věkové kategorii jsou pracovníci v časovém horizontu 3. měsíců nejméně spokojeni. Pro tuto věkovou kategorii je dále zajímavé, že většinu jejích výrobních pracovníků tvoří vyučení pracovníci, kteří jsou ve výrobním závodě zaměstnáni 5 – 10 let nebo více jak 10 let.

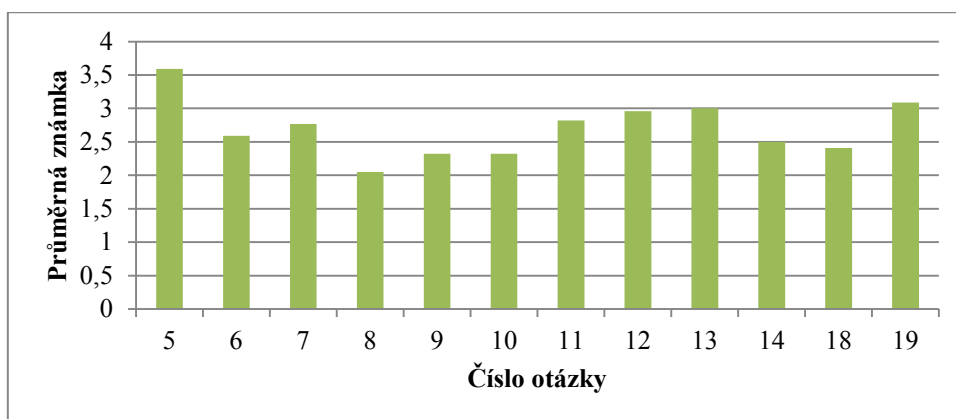
Vyhodnocení otázek s možností stanovení průměrné známky:

Tab. 4.23 Hodnota průměrných známek u otázek, na které respondenti ve věkové kategorii 40 – 50 let odpovídali pomocí známkovací stupnice

Číslo otázky	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	18	19
Průměrná známka	3,59	2,59	2,77	2,05	2,32	2,32	2,82	2,96	3	2,5	2,41	3,09

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 4.23 Grafické vyjádření tabulky 4.23



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je zřejmé, že nejhorší hodnota průměrné známky byla dosažena u 5. otázky (hodnota průměrné známky = 3,59), jejímž účelem bylo zjistit, jak výrobní pracovníci hodnotí úroveň finančního ohodnocení ve výrobním závodě společnosti ŽPSV a.s. Druhá nejhorší hodnota průměrné známky byla dosažena u 19. otázky (hodnota průměrné známky = 3,09), jejímž účelem bylo zjistit, jak výrobní pracovníci hodnotí jistotu zaměstnání ve výrobním závodě společnosti ŽPSV a.s. Třetí nejhorší hodnota průměrné známky byla dosažena u 13. otázky (hodnota průměrné známky = 3), jejímž účelem bylo zjistit, jak výrobní pracovníci hodnotí úroveň informovanosti o situaci ve společnosti ze strany zaměstnavatele.

Z dosažených hodnot průměrných známek vyplývá, že:

- společnost by měla věnovat větší pozornost a především zdroje finančnímu ohodnocení, s jehož úrovní jsou výrobní pracovníci ve věku 40 – 50 let nejméně spokojeni,
- společnost by měla věnovat větší pozornost informovanosti výrobních pracovníků o situaci ve společnosti, která ovlivňuje spokojenost i motivaci výrobních pracovníků a vylepšit úroveň informovanosti pomocí vhodných komunikačních nástrojů. Zároveň by se tím částečně vyřešil problém související jistotou zaměstnání výrobních pracovníků ve věku 40 – 50 let.

4.2.3 Vyhodnocení stavu celkové pracovní spokojenosti za poslední 3 měsíce z hlediska délky zaměstnání ve společnosti

Pro podrobnější analýzu pracovní spokojenosti ve výrobním závodě společnosti ŽPSV a.s. jsem provedla také vyhodnocení stavu celkové pracovní spokojenosti za poslední 3 měsíce z hlediska délky zaměstnání výrobních pracovníků ve společnosti, které vycházelo z dosažených hodnot průměrných známek u jednotlivých délek zaměstnání. Účelem tohoto vyhodnocení bylo porovnat průměrné známky dosažené v souvislosti s délkou zaměstnání výrobních pracovníků ve výrobním závodě společnosti ŽPSV a.s. a zjistit tak, u které délky zaměstnání dosahuje celková pracovní spokojenost za poslední 3 měsíce nejlepší a nejhorší hodnoty.

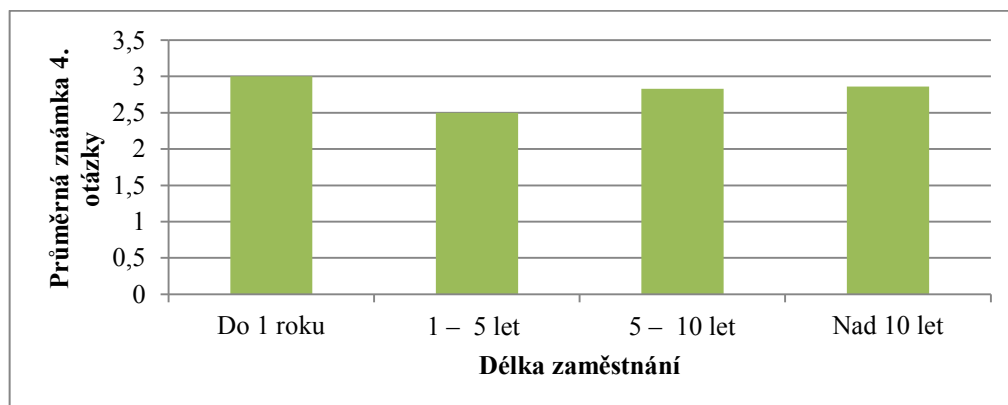
Poté jsem provedla u délky zaměstnání s nejlepší i nejhorší dosaženou hodnotou průměrné známky vyhodnocení otázek s možností stanovení průměrné známky, jehož účelem bylo porovnat průměrné známky u uzavřených otázek, na které výrobní pracovníci u délky zaměstnání s nejlepší i nejhorší dosaženou hodnotou průměrné známky odpovídali pomocí známkovací stupnice v rozsahu 1 – 5 (1 – nejlepší hodnocení, 5 – nejhorší hodnocení) a zjistit tak, u kterých otázek dosahovala průměrná známka nejlepších a nejhorších hodnot.

Tab. 4.24 Hodnota průměrných známek u otázek, na které respondenti odpovídali pomocí známkovací stupnice

Délka zaměstnání	Do 1 roku	1 – 5 let	5 – 10 let	Nad 10 let
Průměrná známka 4. otázky	3	2,5	2,83	2,86

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 4.24 Grafické vyjádření tabulky 4.24



Zdroj: vlastní zpracování

Nejlepší dosažená hodnota průměrné známky

Z grafu je zřejmé, že nejlepší hodnota průměrné známky byla dosažena u výrobních pracovníků, jejichž délka zaměstnání ve výrobním závodě společnosti ŽPSV a.s. se pohybuje v rozmezí 1 – 5 let (hodnota průměrné známky = 2, 5), z čehož vyplývá, že tito výrobní pracovníci jsou v časovém horizontu 3. měsíců nejspokojenější.

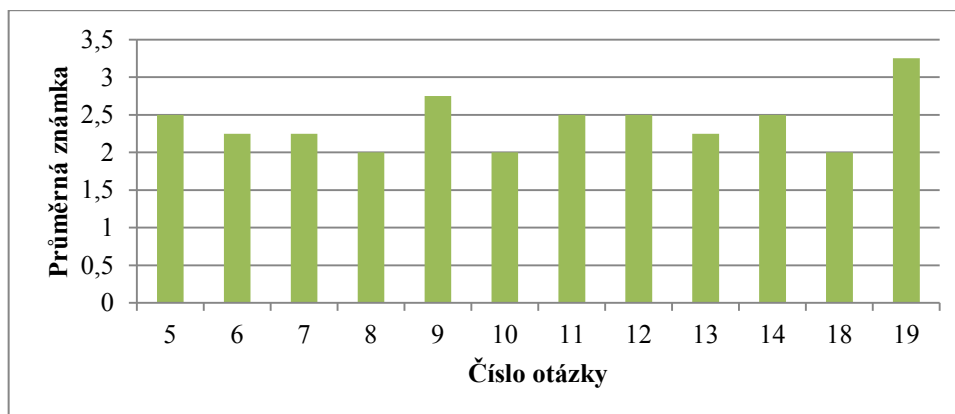
Vyhodnocení otázek s možností stanovení průměrné známky:

Tab. 4.25 Hodnota průměrných známek u otázek, na které výrobní pracovníci zaměstnání ve výrobním závodě v rozmezí 1 – 5 let odpovídali pomocí známkovací stupnice

Číslo otázky	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	18	19
Průměrná známka	2,5	2,25	2,25	2	2,75	2	2,5	2,5	2,25	2,5	2	3,25

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 4.25 Grafické vyjádření tabulky 4.25



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je zřejmé, že nejlepší hodnota průměrné známky byla dosažena u 8. otázky (hodnota průměrné známky = 2), jejímž účelem bylo zjistit, do jaké míry je pro výrobní pracovníky důležitá pochvala za dobře odvedenou práci. Stejná hodnota průměrné známky byla dosažena u 10. otázky, jejímž účelem bylo zjistit, jak výrobní pracovníci hodnotí způsob zadávání pracovních úkolů ve výrobním závodě společnosti ŽPSV a.s. a také u 18. otázky, jejímž účelem bylo zjistit, do jaké míry ovlivňuje pracovní spokojenost pracovní výkon výrobních pracovníků.

Z dosažených hodnot průměrných známek vyplývá, že:

- vedoucí pracovníci i společnost by si měli uvědomovat důležitost a vliv pochvaly, která pro výrobní pracovníky s délkou zaměstnání v rozmezí 1 – 5 let (i pro ostatní výrobní pracovníky) představuje motivační nástroj a věnovat jí odpovídající pozornost (v případě slovního vyjádření pochvaly) i zdroje (v případě finančního vyjádření pochvaly),
- vedoucí pracovníci by měli pokračovat v dosavadním způsobu zadávání pracovních úkolů, který výrobním pracovníkům s délkou zaměstnání v rozmezí 1 – 5 let vyhovuje,
- společnost by měla ovlivňovat spokojenost pracovníků vytvářením dobrých podmínek potřebných pro dosažení optimálního pracovního výkonu.

Nejhorší dosažená hodnota průměrné známky

Naopak nejhorší hodnota průměrné známky byla dosažena u výrobních pracovníků, kteří jsou ve výrobním závodě společnosti ŽPSV a.s. se zaměstnání do 1 roku (hodnota průměrné známky = 3), z čehož vyplývá, že tito výrobní pracovníci jsou v časovém horizontu 3. měsíců nejméně spokojeni.

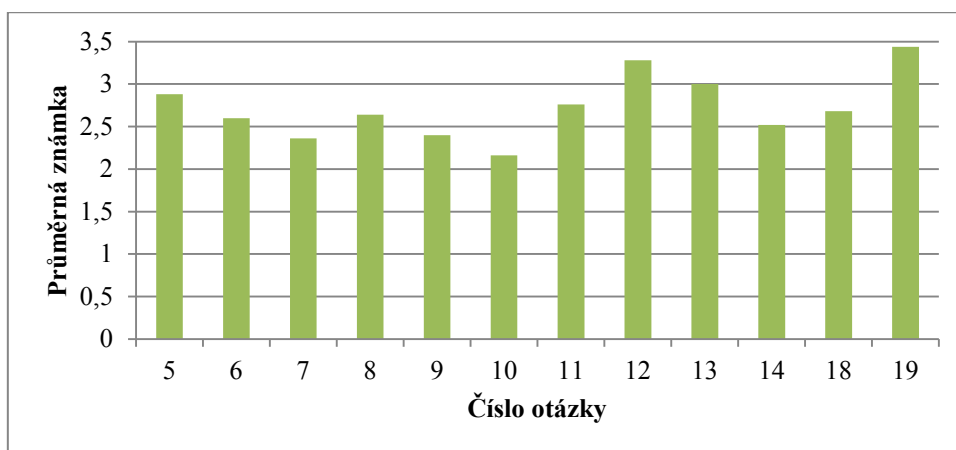
Vyhodnocení otázek s možností stanovení průměrné známky:

Tab. 4.26 Hodnota průměrných známek u otázek, na které výrobní pracovníci, kteří jsou ve výrobním závodě zaměstnání do 1 roku, odpovídali pomocí známkovací stupnice

Číslo otázky	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	18	19
Průměrná známka	2,88	2,6	2,36	2,64	2,4	2,16	2,76	3,28	3	2,52	2,68	3,44

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 4.26 Grafické vyjádření tabulky 4.26



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je zřejmé, že nejhorší hodnota průměrné známky byla dosažena u 19. otázky (hodnota průměrné známky = 3,44), jejímž účelem bylo zjistit, jak výrobní pracovníci hodnotí jistotu zaměstnání ve výrobním závodě společnosti ŽPSV a.s. Druhá nejhorší hodnota průměrné známky byla dosažena u 12. otázky (hodnota průměrné známky = 3,28), jejímž účelem bylo zjistit, jak výrobní pracovníci hodnotí úroveň péče o pracovníky ve výrobním závodě ze strany zaměstnavatele. Třetí nejhorší hodnota průměrné známky byla dosažena u 13. otázky (hodnota průměrné známky = 3), jejímž účelem bylo zjistit, jak výrobní pracovníci hodnotí úroveň informovanosti o situaci ve společnosti ze strany zaměstnavatele.

Z dosažených hodnot průměrných známek vyplývá, že:

- společnost by měla věnovat větší pozornost problematice jistoty zaměstnání výrobních pracovníků ve společnosti, která se ve všech podrobnějších analýzách pracovní spokojenosti vyskytovala mezi nejhoršími dosaženými hodnotami průměrných známek,
- společnost by měla věnovat větší pozornost i zdroje v oblasti péče o pracovníky,
- společnost by měla věnovat větší pozornost informovanosti výrobních pracovníků o situaci ve společnosti, která ovlivňuje spokojenost i motivaci výrobních pracovníků a vylepšit úroveň informovanosti pomocí vhodných komunikačních nástrojů. Zároveň by se tím částečně vyřešil problém související jistotou zaměstnání výrobních pracovníků.

4.3 Porovnání výsledků nestandardizovaného rozhovoru a dotazníkového šetření

Pro podrobnější analýzu pracovní spokojenosti ve výrobním závodě společnosti ŽPSV a.s. jsem provedla také porovnání výsledků nestandardizovaného rozhovoru a dotazníkového šetření se zaměřením na vybrané faktory pracovní spokojenosti. Účelem tohoto porovnání bylo srovnání 3. faktorů pracovní spokojenosti, ve kterých se nejvíce lišily odpovědi respondentů v nestandardizovaném rozhovoru a v dotazníkovém šetření.

Odpovědi respondentů se nejvíce lišily v následujících faktorech pracovní spokojenosti:

- *Odměňování pracovníků* – podle sdělení referentky jsou výrobní pracovníci odměňováni na základě hodinové mzdy, průměrná čistá měsíční mzda výrobního pracovníka ve výrobním závodě činí 14 000 Kč a tato výše je srovnatelná s finančním ohodnocením v konkurenčních výrobních podnicích. Z výsledků dotazníkového šetření je ale zřejmé, že výrobní pracovníci nejsou spokojeni s úrovní finančního ohodnocení. Nespokojenost může být způsobena pocitem pracovníků, že výše jejich finančního ohodnocení neodpovídá náročnosti pracovní činnosti nebo vynaloženému výkonu. Další možností je, že by pracovníci uvítali, aby jim byla k finančnímu ohodnocení poskytována také některá z variant doplňkových forem mezd.
- *Péče o pracovníky* – podle sdělení referentky společnost věnuje pozornost zejména pracovnímu prostředí, stravování, bytové péči, zdravotní péči, podpoře životního pojištění nebo bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a snaží se vycházet vstříc pracovníkům, kteří potřebují pečovat o děti. Z výsledků dotazníkového šetření je ale zřejmé, že výrobní pracovníci nejsou s úrovní péče o pracovníky ze strany zaměstnavatele spokojeni, což může být způsobeno tím, že by pracovníci uvítali jiné, než nabízené formy zaměstnaneckých výhod.
- *Podmínky práce* – podle sdělení referentky společnost vytváří pro pracovníky optimální podmínky pro výkon jejich pracovní činnosti, zejména v oblasti používání pracovních prostředků, techniky a spotřebního materiálu. Společnost se snaží také vylepšovat pracovní prostředí a dbá na bezpečnost pracovníků. Z výsledků dotazníkového šetření je ale zřejmé, že výrobní pracovníci hodnotí podmínky práce na pracovišti rozpolceně a 20% pracovníků je ohodnotilo známkou 4.

Nespokojenost může souviset např. s psychickými podmínkami práce, mezi které lze zařadit také pracovní stres, který výrobní pracovníci označili z faktorů oslabujících pracovní spokojenost jako nejzávažnější.

5 Shrnutí výsledků a formulace návrhů a doporučení

Cílem dotazníkového šetření, a jedním z cílů celé diplomové práce, bylo analyzovat pracovní spokojenost pracovníků ve výrobním závodě společnosti ŽPSV a.s. v Uherském Ostrohu. Zpracováním odpovědí a vyhodnocením výsledků dotazníkového šetření lze konstatovat, že stav celkové pracovní spokojenosti pracovníků za poslední 3 měsíce je na průměrné, spíše lepší, úrovni.

Výrobní pracovníci jsou spokojeni se způsobem zadávání pracovních úkolů a se způsobem, jakým s nimi vedoucí pracovník komunikuje. Z faktorů posilující pracovní spokojenost jsou pro ně nejdůležitější finanční ohodnocení, mezilidské vztahy a jasnost pracovních cílů. Výsledky dále ukázaly, že pracovní spokojenost výrobních pracovníků je ovlivňována ve větší nebo velké míře spolupracovníky, stylem řízení vedoucího pracovníka, pochvalou za dobře odvedenou práci a možností profesně růst, a že pracovní výkon je u téměř poloviny dotazovaných pracovníků ovlivňován jejich pracovní spokojeností.

Na druhou stranu jsou výrobní pracovníci ve větší nebo velké míře nespokojeni v oblasti finančního ohodnocení, péče o pracovníky nebo jistoty zaměstnání ve společnosti. Spokojenější by mohli být také v oblasti podmínek práce na pracovišti, které lze souhrnně zhodnotit sice jako spíše dobré, ale 20% dotazovaných pracovníků je ohodnotilo známkou 4 a podobný výsledek byl dosažen i v oblasti informovanosti o situaci ve společnosti ze strany zaměstnavatele, kterou 18,57% dotazovaných pracovníků ohodnotilo známkou 5. Z faktorů oslabující pracovní spokojenost jsou podle pracovníků nejzávažnější pracovní stres, nedostatek času na osobní život a velká pracovní zátěž. Nedostatky byly zjištěny také u otázky zaměřené na formy neprofesionálního manažerského chování.

Odhalením výše uvedených oblastí a faktorů vedoucích ke spokojenosti pracovníků, na nichž společnost může stavět, i problémových oblastí a faktorů negativně ovlivňujících pracovní klima, navrhuji následující doporučení ke zvýšení pracovní spokojenosti a k odstranění zjištěných nedostatků.

Doporučení ke zvýšení pracovní spokojenosti v oblasti finančního ohodnocení

Finanční ohodnocení představuje významný zdroj spokojenosti pracovníků a je jedním z faktorů posilujících pracovní spokojenost. Pro pracovníky výrobního závodu v Uherském Ostrohu je z těchto faktorů nejdůležitější, ale pracovníci nejsou spokojeni s jeho úrovní.

Průměrná čistá měsíční mzda ve výrobním závodě činí 14 000 Kč a tato výše je srovnatelná s konkurenčními výrobními podniky.

Vzhledem k tomu, že z výsledků dotazníkového šetření dopadlo finanční ohodnocení nejhůře, doporučila bych zaměřit se ve společnosti na doplňkové formy mzdy, jejichž poskytování nejen že vede ke spokojenosti pracovníků, ale jejich prostřednictvím lze také motivovat pracovníky k lepším pracovním výkonům a posílit celkový vztah pracovníků ke společnosti. Společnost je může poskytovat v závislosti na individuálním, skupinovém nebo celopodnikovém pracovním výkonu a pracovních výsledcích, a to jednorázově nebo opakovaně a může si vybrat některé z následujících, a v praxi nečastěji využívaných, doplňkových forem mezd:

- Prémie (např. za nulovou pracovní neschopnost, za pracovní pohotovost, za pracovní chování)
- Odměny (např. za mimořádný výkon, za úsporu času, za zlepšovací návrh)
- Povinné i nepovinné příplatky (např. za práci ve svátek, za zastupování, na dopravu do zaměstnání)
- Mimořádné bonusy (např. 13. plat, roční bonus, vánoční příspěvek)

Doporučení ke zvýšení pracovní spokojenosti v oblasti péče o pracovníky

Péče o pracovníky je faktorem pracovní spokojenosti, jehož prostřednictvím dává společnost pracovníkům signál, že si jejich práce váží a že jsou pro ni důležití. Z mého pohledu věnuje společnost ŽPSV a.s. péči o pracovníky dostatečnou pozornost (zejména v oblasti pracovního prostředí, stravování, bytové péče, zdravotní péče, podpoře životního pojištění nebo BOZP a snaží se vycházet vstříc pracovníkům, kteří potřebují pečovat o děti), ale pracovníci výrobního závodu v Uherském Ostrohu nejsou s její úrovní spokojeni.

Obecně platí, že pracovníci jsou spokojeni ve společnostech, které jim k finančnímu ohodnocení poskytují navíc různé formy zaměstnaneckých výhod, jejichž cílem je získat nebo udržet kvalitní pracovníky – proto bych doporučila ve společnosti zavést flexibilní způsob poskytování zaměstnaneckých výhod. Principem tohoto způsobu poskytování zaměstnaneckých výhod je, že společnost stanoví balíček zaměstnaneckých výhod, ze kterého si každý pracovník vybere ty výhody, které mu budou nejvíce vyhovovat.

Společnost si může vybrat ze tří koncepcí flexibilního způsobu poskytování zaměstnaneckých výhod:

1. Systém jádra – balíček zaměstnaneckých výhod je rozčleněn na jádro a volitelný blok. Jádro představuje pevnou složku, která není pracovníky volitelná a jejím úkolem je zajistit sociální zabezpečení pracovníků. Volitelný blok představuje naopak pružnou složku, ze které si pracovníci vybírají zaměstnanecké výhody dle svých potřeb.
2. Systém bufetu – balíček zaměstnaneckých výhod představuje komplexní složku, ze které si každý pracovník, v rámci svého předem stanoveného rozpočtu, vybere výhody dle svých potřeb.
3. Systém alternativního menu – balíček zaměstnaneckých výhod představuje komplex uzavřených bloků a ke každému bloku jsou určeny konkrétní skupiny pracovníků, které mohou čerpat jeho zaměstnanecké výhody.

Balíček zaměstnaneckých výhod nejčastěji obsahuje příspěvek na pojištění (životní, penzijní), kumulovaný volný čas (dřívější odchod do důchodu, delší dovolená, delší pracovní volno na vzdělávání), příspěvek na volnočasové aktivity (rekreace, rehabilitace, vzdělávací kurzy, sportovní aktivity), věcné požitky (služební telefon, produkty společnosti), bezúročné půjčky poskytované zaměstnavatelem, poradenské služby (právní, psychologické), podíl na akcích společnosti aj.

Doporučení ke zvýšení pracovní spokojenosti v oblasti jistoty zaměstnání

Jistota zaměstnání představuje pocit udržení pracovního místa i do budoucna a absence tohoto pocitu vede k pracovní nespokojenosti. Vzhledem k tomu, že 71 % pracovníků výrobního závodu hodnotí jistotu zaměstnání ve společnosti jako ani dobrou ani špatnou, spíše špatnou nebo špatnou, doporučila bych uzavření Dohody o zaměstnanosti (v praxi se osvědčila např. ve společnosti Škoda Auto) mezi odbory a vedením společnosti. Tato dohoda by zaručovala všem pracovníkům, kteří jsou ochotní na sobě pracovat a rozvíjet své schopnosti a dovednosti, pracovní místo do budoucna. Pracovníci by díky ní získali pocit jistoty zaměstnání, čímž by se zvýšila pracovní spokojenost, pracovní výkonnost a loajalita pracovníků vůči společnosti.

Zároveň bych doporučila, aby se ředitel závodu scházel se všemi pracovníky závodu na pravidelných měsíčních schůzích, na kterých by je informoval o situaci ve společnosti, budoucích zakázkách nebo projednával dalších pracovních aktivit, díky čemuž by se u pracovníků zvýšil pocit jistoty zaměstnání.

Doporučení ke zvýšení pracovní spokojenosti v oblasti podmínek na pracovišti

Aby byli pracovníci spokojeni ve stále více konkurenčním prostředí, musí mít vytvořeny optimální podmínky práce pro výkon pracovní činnosti, které se v konečném důsledku projevují i v lepším pracovním výkonu a vztahu pracovníků ke společnosti. Společnost ŽPSV a.s. tyto podmínky vytváří zejména v oblasti využívání pracovních prostředků, techniky, spotřebního materiálu, snaží se vylepšovat také pracovní prostředí. Vzhledem k tomu, že 20% dotazovaných pracovníků ohodnotilo podmínky práce ale známkou 4, a na pracovní spokojenost mají vliv nejen fyzické, ale i psychické podmínky práce, doporučila bych věnovat pozornost pracovnímu stresu, který pracovníci označili z faktorů oslabujících pracovní spokojenost jako nejzávažnější a který pak v konečném důsledku může vést ke zdravotním problémům (psychickým – úzkost, deprese; i fyzickým – únavový syndrom), absentérství, fluktuaci a nízké produktivitě pracovníků.

Mezi nejčastější příčiny pracovního stresu obecně patří nejistota zaměstnání, velká pracovní zátěž, nesplnitelné pracovní nároky/termíny, špatné vztahy na pracovišti, nedostatečná informovanost o situaci ve společnosti, nejasně vymezené pracovní úkoly a projevy neprofesionálního manažerského chování (neobjektivita, zbytečná nedůvěra, neřešení pracovních konfliktů a stížností aj.).

Pro zvládání pracovního stresu bych doporučila, aby bylo ve výrobním závodě v Uherském Ostrohu jednou za rok prováděno školení nadřízených i podřízených pracovníků, které v současné době nabízí řada specializovaných středisek. Školení obvykle provádí psycholog a je zaměřeno nejen na zvládání pracovního stresu, ale i na jeho předcházení.

Zároveň bych doporučila, aby bylo ve výrobním závodě jednou za rok prováděno dotazníkové šetření zaměřené na analýzu pracovního stresu u výrobních pracovníků, jehož prostřednictvím by byly odhaleny příčiny pracovního stresu, kterými by se mohla společnost co nejdříve zabývat a na jejichž základě by byla navržena opatření k jejich odstranění.

Doporučení ke zvýšení pracovní spokojenosti v oblasti informovanosti o situaci ve společnosti

Informovanost pracovníků o situaci ve společnosti ze strany zaměstnavatele je faktor, který ovlivňuje nejen pracovní spokojenost, ale i motivaci a výkon pracovníků nebo důvěru k vedení společnosti. Existuje řada nástrojů pro interní komunikaci ve společnosti, jejichž prostřednictvím mohou být pracovníci informováni o aktuální situaci ve společnosti – mezi nejčastěji používané patří intranet, nástěnka, porady, výroční zprávy, podnikové noviny aj. Společnost ŽPSV a.s. tyto nástroje využívá, na svých webových stránkách zveřejňuje výroční zprávy a pro interní komunikaci ve společnosti má vytvořený intranet, ke kterému mají ale přístup jen kancelářští pracovníci. Ve výrobním závodě v Uherském Ostrohu má podnikovou nástěnku a situace ve výrobním závodě se projednává na poradách, které vede vedoucí výroby, a potřebné informace předávají výrobním pracovníkům mistři.

Vzhledem k tomu, že 18,57% dotazovaných pracovníků ohodnotilo úroveň informovanosti o situaci ve společnosti ze strany zaměstnavatele známkou 5 a společnost má přehledné webové stránky, doporučila bych pouze jejich vylepšení o možnost vstupu pro všechny pracovníky společnosti. Vznikly by tak interní webové stránky, na které by se pracovníci přihlašovali pomocí uživatelského jména a hesla a které by obsahovaly aktuality o situaci ve společnosti a jejích budoucích pracovních záměrech a zakázkách. V této souvislosti bych také doporučila provést ve výrobním závodě dotazníkové šetření s cílem zjistit, jaké informace by výrobní pracovníci na stránkách nejvíce uvítali, a na základě výsledků dotazníkového šetření by získaly interní webové stránky podobu, která by byla pro pracovníky nejvíce přijatelná.

Doporučení ke zvýšení pracovní spokojenosti v oblasti neprofesionálního manažerského chování

Vedoucí pracovník ovlivňuje svým chováním a dalšími charakteristikami spokojenost pracovníků a atmosféru na pracovišti. Měl by uplatňovat profesionální, objektivní a spravedlivý přístup společný pro všechny pracovníky. V praxi se ale běžně vyskytují různé formy neprofesionálního manažerského chování a vzhledem k tomu, že představují největší podíl na pracovní nespokojenosti, doporučuji ve výrobním závodě v Uherském Ostrohu zaměřit se na tři nejčastěji uváděné formy neprofesionálního manažerského chování – upřednostňování určitých pracovníků, neplnění slibů a zbytečné projevy nedůvěry.

Odstranění neprofesionálního manažerského chování je možné dosáhnout tím, že vedoucí pracovníci:

- budou muset jakékoliv upřednostňování určitých pracovníků při pracovní činnosti objektivně zdůvodnit vedoucímu výroby,
- budou informovat vedoucího výroby o slibech, týkajících se pracovních záležitostí, které dali podřízeným pracovníkům,
- vysvětlí podřízeným pracovníkům při provádění různých kontrol nebo monitorování, které souvisejí s jejich pracovní činností, účel jejich provádění a budou je provádět plošně u všech pracovníků.

6 Závěr

Cílem diplomové práce bylo analyzovat pracovní spokojenost pracovníků ve výrobním závodě společnosti ŽPSV a.s. v Uherském Ostrohu a formulovat návrhy a doporučení ke zvýšení pracovní spokojenosti a k odstranění případných nedostatků.

V souladu s tímto cílem byla práce rozdělena na dvě stěžejní části. První část byla věnována teoretickým východiskům problematiky pracovní spokojenosti a druhá část byla věnována praktické aplikaci problematiky pracovní spokojenosti ve výrobním závodě společnosti ŽPSV a.s. v Uherském Ostrohu. Byl proveden nestandardizovaný rozhovor a analýza pracovní spokojenosti pracovníků ve výrobním závodě společnosti ŽPSV a.s. v Uherském Ostrohu prostřednictvím dotazníkového šetření. Výsledky dotazníkového šetření byly shrnuty a na jejich základě byly formulovány návrhy a doporučení ke zvýšení pracovní spokojenosti a k odstranění nedostatků, které byly zjištěny v oblasti finančního ohodnocení, péče o pracovníky, jistoty zaměstnání ve společnosti, podmínek práce na pracovišti, informovanosti o situaci ve společnosti ze strany zaměstnavatele a neprofesionálního manažerského chování.

V oblasti finančního ohodnocení bylo zjištěno, že je z faktorů posilujících pracovní spokojenost pro pracovníky výrobního závodu v Uherském Ostrohu nejdůležitější, ale pracovníci nejsou spokojeni s jeho úrovní. Proto jsem doporučila zaměřit se ve společnosti na doplňkové formy mzdy.

V oblasti péče o pracovníky bylo zjištěno, že pracovníci výrobního závodu v Uherském Ostrohu nejsou spokojeni s její úrovní ze strany zaměstnavatele, proto jsem doporučila ve společnosti zavést flexibilní způsob poskytování zaměstnaneckých výhod.

V oblasti jistoty zaměstnání ve společnosti bylo zjištěno, že téměř tři čtvrtiny pracovníků výrobního závodu v Uherském Ostrohu hodnotí jistotu zaměstnání ve společnosti neutrálně nebo negativně, proto jsem doporučila uzavření Dohody o zaměstnanosti mezi odbory a vedením společnosti.

V oblasti podmínek práce na pracovišti by mohli být pracovníci výrobního závodu v Uherském Ostrohu spokojenější, proto jsem doporučila věnovat pozornost pracovnímu stresu a provádět pro jeho zvládnutí jednou za rok školení nadřízených i podřízených pracovníků. Kromě toho jsem také doporučila provádět jednou za rok dotazníkové šetření zaměřené na analýzu pracovního stresu u výrobních pracovníků.

V oblasti informovanosti o situaci ve společnosti ze strany zaměstnavatele by mohli být pracovníci výrobního závodu v Uherském Ostrohu také spokojenější, proto jsem doporučila pouze vylepšit webové stránky společnosti o možnost vstupu pro všechny pracovníky společnosti a v této souvislosti jsem také doporučila provést ve výrobním závodě dotazníkové šetření s cílem zjistit, jaké informace by výrobní pracovníci na stránkách nejvíce uvítali.

V oblasti neprofesionálního manažerského chování jsem doporučila se ve výrobním závodě v Uherském Ostrohu zaměřit na tři nejčastěji uváděné formy neprofesionálního manažerského chování – upřednostňování určitých pracovníků, neplnění slibů a zbytečné projevy nedůvěry.

Věřím, že navržená doporučení pomohou společnosti ŽPSV a.s. k odstranění zjištěných nedostatků a problémových oblastí a ke zvýšení spokojenosti pracovníků ve výrobním závodě v Uherském Ostrohu.

Seznam použité literatury

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: GradaPublishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.
- [3] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: GradaPublishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [4] BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. ISBN 978-80-7395-155-9.
- [5] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [6] HOBZA, Alexandr. *Evropská unie a hospodářské reformy*. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-122-2.
- [7] HŘEBÍČKOVÁ, Martina. *Pětifaktorový model v psychologii osobnosti*. Praha: GradaPublishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3380 - 7.
- [8] JANÍČEK, Přemysl, Pavel MÁCHAL, Jiří MAREK a Jan MAREČEK. *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. Praha: GradaPublishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4127-7.
- [9] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: GradaPublishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [10] KOLLÁRIK, Teodor, Eva LETOVANCOVÁ a Jozef VÝROST. *Psychológia práce a organizácie*. Bratislava: Univerzita Komenského, 2011. ISBN 978-80-223-3078-7.
- [11] KOLLÁRIK, Teodor. *Spokojnosť v práci*. Bratislava: Práca, 1986.
- [12] NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery: 2. přepracované a rozšířené vydání*. Praha: GradaPublishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-1705-0.
- [13] PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery: 2., přepracované a aktualizované vydání*. Praha: GradaPublishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-1706-9.

- [14] PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: GradaPublishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.
- [15] PLEVOVÁ, Ilona. *Management v ošetrovatelství*. Praha: GradaPublishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-3871-0.
- [16] ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: GradaPublishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.
- [17] ŠNÝDROVÁ, Ivana. *Psychodiagnostika*. Praha: GradaPublishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2165-1.
- [18] ŠTIKAŘ, Jiří, Milan RYMĚŠ, Karel RIEGEL a Jiří HOSKOVEC. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.
- [19] ŠTIKAŘ, Jiří, Milan RYMĚŠ, Karel RIEGEL a Jiří HOSKOVEC. *Základy psychologie práce a organizace*. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-091-2.
- [20] VEBER, Jaromír. *Podnikání malé a střední firmy - 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: GradaPublishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2409-6.
- [21] VTÍPIL, Zdeněk. *Sociální psychologie práce (Pracovní motivace)*. Olomouc: ICV FF UP, 2005.
- [22] VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK. *Aplikovaná sociální psychologie I*. Praha: Portál, s.r.o., 1998. ISBN 80-7178-269-6.
- [23] WILDING, Christine. *Emoční inteligence: Vliv emocí na osobní a profesní úspěch*. Praha: GradaPublishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2754-7.

Časopisy:

- [24] MAREŠ, Petr a Lenka BÁNOVCOVÁ. Spokojenost s prací - stav vnitřních dimenzí. *Sociální studia*. 2002, č. 1. ISSN 1212-365X.

Internetové zdroje:

- [25] BĚLONOHÝ, Ivo. Šetření spokojenosti zaměstnanců. In: *Deník veřejné správy* [online]. 2013 [cit. 2013-09-03]. Dostupné z: <http://denik.obce.cz/clanek.asp?id=6597474>
- [26] URBAN, Jan. Spokojenost zaměstnanců nezávisí často na penězích. In: *Hospodářské noviny* [online]. 2001 [cit. 2013-09-03]. Dostupné z: <http://hn.ihned.cz/c1-10491890-spokojenost-zamestnancu-nezavisi-casto-na-penezich>

Seznam zkratk

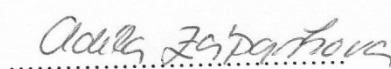
a.s.	Akciová společnost.
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 24. 4. 2014



Bc. Adéla Zápařková

Seznam příloh

P 1 Dotazník